



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RYAN SANTANA DO SACRAMENTO

**O USO DE INCUBADORAS E ESCRITÓRIOS DE COWORKING PARA O
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS NA PERCEPÇÃO DE
EMPREENDEDORES SERGIPANOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

São Cristóvão

2017

RYAN SANTANA DO SACRAMENTO

**O USO DE INCUBADORAS E ESCRITÓRIOS DE COWORKING PARA O
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS NA PERCEPÇÃO DE
EMPREENDEDORES SERGIPANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

São Cristóvão

2017

Resumo

Os empreendedores, para lançarem um novo negócio, podem dispor de meios tradicionais e diretos para atuação no mercado desejado, como a busca por financiamento, aluguel de espaço físico, contratação de pessoal etc. Porém, existem organizações que historicamente têm o papel de ajudar no desenvolvimento de novos negócios, assim como existe um novo modelo de ambiente de trabalho que vislumbra o aumento da colaboração e criatividade, também podendo ajudar os empreendedores. Deste modo, o presente trabalho tem por objetivo, expor características, singulares e comuns, do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* em Sergipe, e como tais aspectos podem vir a afetar o desenvolvimento de novos negócios, para os empreendedores locais. Para atender ao objetivo citado, este trabalho se utiliza de estudos de casos. Como estratégia de pesquisa, foram realizadas para a coleta de evidências, entrevistas com roteiros semiestruturados com um gestor de incubadora, um gestor de escritório de *coworking* e dois usuários de cada organização citada. Além disso, foram utilizadas análise documental para corroborar os dados coletados e também observações diretas, a fim de identificar as características mais marcantes no uso das organizações em questão. Para análise de dados, fez-se a convergência de evidências, e para analisar comparativamente os casos, utilizou-se uma análise cruzada entre os casos. A partir da análise dos dados constatou-se que dentre os diversos tipos de apoio possíveis dentro de um programa de incubação, o apoio à gestão e a possibilidade de aumento da rede de contatos, se mostraram mais relevantes. Nas constatações do escritório de *coworking*, identificou-se que a colaboração entre usuários e a possibilidade de aumento da rede de contatos, se revelaram mais importantes. E, como pontos de convergência entre essas organizações, encontrou-se afinidades nos serviços oferecidos dentro de suas estruturas e a possibilidade de aumento da rede de contatos de seus usuários.

Palavras-chave: Incubadoras de empresas. Escritórios de *coworking*. Empreendedorismo. Empreendedorismo sergipano.

Abstract

Entrepreneurs to launch new businesses can use traditional strategies to act in a desired market, as searching for finance, renting space, hiring new people, and others. However, there are organizations that have been supporting business ideas for decades, and exists a new work-environment model that can help with collaboration and creativity, therefore with the ability to support entrepreneurs. This paper has the goal to expose single and common characteristics within the experience of using business incubators and coworking spaces and how those aspects can influence business development by the eyes of Sergipe's entrepreneurial class. To achieve that goal this paper uses cases of study. As researching strategy it was used semi-structured interviews with a business incubator manager, a coworking space manager and two users of each organization. Beyond that, it was collected data from different sources like documents and websites to cooperate with data extract from local observation. Cross-evidence method was used to analyze all data collected in addition, cross-case method was applied to compare both cases. After the final analysis, it was found in the local business incubator experience managerial and networking support were more relevant than any other type. Secondly, in the coworking space experience, collaboration between users and possible network increase were discovered to be more relevant. Finally, when compared business incubator and coworking space experiences, it was found that services provide within each structure and the possibility of network increase as common characteristics between both models.

Keywords: Business incubators. Coworking spaces. Entrepreneurship. Local entrepreneurship.

Lista de quadros

Quadro 1: Tipologia das incubadoras.....	20
Quadro 2: Setor de atuação das incubadoras.....	21
Quadro 3: Tipos de administração das incubadoras.....	21
Quadro 4: Modelo de negócio genérico de um escritório de <i>coworking</i>	35
Quadro 5: Categorias analíticas.....	45
Quadro 6: Perfil geral dos empreendedores da Incubadora de Base Tecnológica.....	73
Quadro 7: Caracterização das empresas pesquisadas na Incubadora.....	74
Quadro 8: Caracterização da Incubadora pesquisada.....	75
Quadro 9: Perfil geral dos empreendedores da Neoworking.....	80
Quadro 10: Caracterização dos usuários pesquisados na Neoworking.....	81
Quadro 11: Caracterização da Neoworking.....	82
Quadro 12: Sugestões de hospedagem para empreendedores.....	90

Lista de ilustrações

Figura 1: Evolução das incubadoras no contexto internacional	20
Figura 2: Processo de incubação	23
Figura 3: Processos principais das incubadoras de empresas	24
Figura 4: Impacto direto das empresas incubadas e graduadas	27
Figura 5: Efeitos indiretos das empresas graduadas	28
Figura 6: Efeitos indiretos das empresas incubadas	28
Figura 7: Setor de atuação das incubadoras brasileiras	29
Figura 8: Foco das empresas incubadas	29
Figura 9: Setores de atuação das empresas incubadas	30
Figura 10: Alcance das inovações das empresas incubadas	30
Figura 11: Perfil dos coworkers brasileiros	36
Figura 12: Fontes de receitas	37
Figura 13: Periodicidade na realização de eventos	38
Figura 14: Panfleto utilizado como fonte para a pesquisa	41
Figura 15: Brochura utilizada como fonte para a pesquisa	41
Figura 16: Exemplar de banner (ao fundo) utilizado como fonte para a pesquisa	42
Figura 18: Fachada da Incubadora de Base Tecnológica	48
Figura 19: Organograma do SergipeTec	50
Figura 20: Tipo de sala compartilhada da Neoworking	61
Figura 21: Tipo de sala compartilhada da Neoworking	62
Figura 22: Escritórios e salas compartilhadas em Aracaju	63
Figura 23: Planos de coworking da Neoworking	64
Figura 24: Plano Full Time de coworking da Neoworking	64

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1.JUSTIFICATIVA.....	11
1.2.PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3.OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo geral.....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1.EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2.INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	17
2.2.1. Definição.....	17
2.2.2. Histórico.....	18
2.2.3. Tipologia.....	20
2.2.4. Processo de incubação.....	22
2.2.5. Benefícios do programa.....	25
2.3.INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL.....	26
2.4.COWORKING	31
2.4.1. Definição.....	31
2.4.2. Histórico.....	32
2.4.3. Benefícios de características.....	33
2.5.COWORKING NO BRASIL.....	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1.QUESTÕES DE PESQUISA.....	39
3.2.CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	39
3.3.ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	40
3.4.FONTES DE EVIDÊNCIA.....	40
3.5.PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	44
3.6.CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	45
3.7.ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1.CASO 1.....	47
4.1.1. Caracterização da incubadora.....	47

4.1.2. Percepção usuário 1 – incubadora.....	54
4.1.3. Percepção usuário 2 – incubadora.....	57
4.2.CASO 2.....	61
4.2.1. Caracterização da Neoworking.....	61
4.2.2. Percepção usuário 1 – <i>coworking</i>.....	67
4.2.3. Percepção usuário 2 – <i>coworking</i>.....	69
4.3.ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS – INCUBADORA.....	72
4.4.ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS – NEOWORKING.....	79
5. CONCLUSÕES.....	85
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com empreendedores.....	96
APÊNDICE B- Roteiro de entrevista para incubadora.....	98
APÊNDICE C- Roteiro de entrevista para escritório de <i>coworking</i>.....	100

1. INTRODUÇÃO

As transformações nos processos produtivos reformularam o lugar do empreendedor no trabalho, assim como sua forma de atuação e os espaços para realizar a atividade empreendedora. Essas mudanças geram uma diversidade de formas e inserções de trabalhos, nas quais aspectos como jornada de trabalho, horário fixo, regularidade de atuação semanal, típicos do modelo industrial tradicional, são substituídos por contratos e horários atípicos (AQUINO, 2007).

Diante dessas mudanças no cenário global, os empreendedores, ao desenvolverem um novo negócio, se adquire uma contrapartida inerente a todo e qualquer empreendimento, o risco. Isto é, aquela probabilidade de que o negócio pode não se comportar como desejado. Assim, existem na literatura diversas maneiras de se administrar tal risco, algumas, para utilização enquanto a empresa já está em funcionamento, outras, para quando elas ainda não começaram ou estão no início de suas atividades. São alguns destes meios, que serão discutidos neste trabalho.

Os empreendedores, para lançarem um novo negócio, podem dispor de meios tradicionais e diretos para atuação no mercado desejado, como a busca por financiamento, aluguel de espaço físico, contratação de pessoal, etc. Mas, e se eles pudessem desenvolver melhor o empreendimento e adquirir apoio administrativo-financeiro, sem estar exposto diretamente aos riscos e a competitividade do mercado?

De modo alternativo, se eles pudessem alocar um ambiente de trabalho que tem o potencial de estimular colaboração e criatividade, sem a preocupação com altos custos ou a administração deste ambiente? Tais locais existem, o primeiro é conhecido como incubadoras de empresas e o segundo como escritórios de *coworking*.

Incubadoras de empresas são organizações, das mais variadas características, que fornecem, além de espaço físico, diversos tipos de apoio, como administrativo, financeiro, jurídico, etc., para que empreendedores possam desenvolver suas ideias e transformá-las em negócios mais susceptíveis ao sucesso. (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, 2016).

Por outro lado, os espaços de *coworking* podem trazer uma abordagem diferente e menos institucional, se comparada as incubadoras. Neles, os empreendedores alugam um

espaço em um escritório compartilhado, onde outras pessoas também terão acesso aos recursos físicos disponíveis, podendo torná-lo mais barato que os escritórios comerciais tradicionais. Porém, devido à presença de outros empreendedores de diferentes áreas, este ambiente pode favorecer a colaboração, criatividade, networking, entre outros benefícios, que podem ser cruciais para o desenvolvimento de novos negócios. (LEFORESTIER, 2009).

Vale ressaltar, no entanto, que ambas organizações possuem formas diferentes de seleção das empresas a serem hospedadas. Isto significa que comparativamente, existe um número maior de etapas a serem cumpridas para se entrar em um programa de incubação, do que para adentrar em um escritório de *coworking*.

Diante disto, este trabalho tem como finalidade expor características singulares e comuns, do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* em Sergipe, e como tais aspectos podem vir a afetar o desenvolvimento de novos negócios, para os empreendedores locais.

Assim, tal pesquisa se mostra relevante, pois, apesar da presença destas organizações no cenário mundial, elas podem carregar aspectos específicos da realidade onde estão inseridas. Sendo a convergência dessas características e como elas podem afetar o progresso dos empreendimentos locais, fato que se revela importante.

Este trabalho está dividido em quatro partes principais: referencial teórico; metodologia; estudos de casos e; conclusões. Na primeira parte, se tem um apanhado geral das principais características dessas organizações no mundo e no cenário brasileiro, expostas na literatura, além da apresentação de conceitos que serão relevantes para a compreensão desta pesquisa.

Em segundo lugar, são apresentados os meios intelectuais e técnicos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos. Na terceira parte, são apresentados os estudos de casos que formam a parte central deste trabalho. Por fim, são explicitadas as conclusões que foram alcançadas nesta pesquisa.

1.1.JUSTIFICATIVA

Este trabalho se mostra relevante devido à grande presença das incubadoras de empresas e escritórios de *coworking* no cenário mundial Além disto, estas organizações podem trazer características específicas do ambiente local, os quais valem ser explorados. Esta pesquisa pode também revelar quais aspectos estão contribuindo, positiva e negativamente, para o progresso de novos negócios sergipanos.

No caso específico dos escritórios de *coworking*, a pertinência se dá pela origem relativamente recente, pouco mais de 10 anos, no palco global, e, ainda menor, no plano sergipano, por volta de 5 anos.

Para a execução e alcance dos objetivos desta pesquisa, foram escolhidos, por conveniência uma incubadora de empresas e um escritório de *coworking*. A suas escolhas se deram deste modo, devido à natureza deste trabalho, qualitativo. Para que houvesse relevância dos dados obtidos, se escolheu a Incubadora de Base Tecnológica do SergipeTec, a maior, mais antiga e pública, do estado de Sergipe. Já em referência ao escritório escolhido, o Neoworking, sua relevância se dá pelo seu tempo de atividade no estado, estrutura e avaliação positiva no mercado.

1.2.PROBLEMA DE PESQUISA

Que características são singulares e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* para o desenvolvimento de novos negócios na percepção de empreendedores sergipanos?

1.3.OBJETIVOS

Abaixo, são expostos os objetivos que norteiam este trabalho.

1.3.1. Objetivo Geral

- Identificar características singulares e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* para o desenvolvimento de novos negócios na percepção de empreendedores sergipanos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Especificar o perfil dos empreendedores sergipanos respondentes da pesquisa tanto usuários de incubadora quanto de escritório de *coworking*.
- Classificar os novos negócios pertencentes aos empreendedores pesquisados.
- Caracterizar incubadora de empresas e escritório de *coworking*.
- Definir as principais características no uso de incubadoras.
- Revelar as principais características no uso de escritórios de *coworking*.
- Identificar as características comuns no uso de incubadoras e escritórios de *coworking*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, para um melhor entendimento dos estudos de caso e das conclusões desta pesquisa, são expostas algumas características relevantes para este trabalho, na área do empreendedorismo. Em seguida, são apresentados os principais conceitos de incubadoras de empresas e escritórios de *coworking*, além do contexto mundial e brasileiro, dessas organizações.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Como este trabalho está focado em novos negócios, o entendimento de empreendedorismo se mostra fundamental. Assim, verificando-se no dicionário Priberam de língua portuguesa¹, empreendedorismo é "qualidade ou caráter do que é empreendedor. [...] Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração". Ou seja, é uma ação do ser empreendedor.

Ao se levar em consideração a definição exposta acima, pode ser feita uma conexão inicial entre os agentes que, para a criação, desenvolvimento e lançamento de um novo negócio, podem se utilizar dos mecanismos trazidos na incubação de empresas e no *coworking*, tais agentes podem ser considerados seres empreendedores.

A disposição em empreender está associada a predisposição em aceitar desafios, segundo McClelland (1962), para este autor, o empreendedor, ao se expor a uma situação desafiadora, se coloca à disposição do trabalho que será necessário para o alcance do seu objetivo, desta forma, a inconformidade com a situação momentânea, funcionaria como um impulso, um estímulo, para que ele continue focado na realização dos objetivos traçados.

Na mesma linha traçada pelo autor supracitado, Lazzarotti (*et al.*, 2015) afirma que o empreendedor não é o único agente a se apropriar dos meios de produção, sejam eles terra, trabalho, capital, etc., para a transformação de bens e serviços, entretendo, ele teria a capacidade de ver oportunidades, onde outros agentes não teriam.

¹ Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/empreendedorismo>>. Consultado em: 20/10/2016.

Corroborando, Gonçalves (p. 13, 2003) afirma que:

empreender enseja quebrar uma lógica de mercado, modificar uma dinâmica até então válida e oferecer ao mercado um negócio realmente novo. Não é por outro motivo que inovação e criatividade andam de braços dados com o empreendedorismo.

Em resumo, os autores citados trazem a ideia de que o empreendedor não é um agente de conformidade, muito pelo contrário, ele busca traçar caminhos diferentes, entendendo que o desafio faz parte deste caminho, esta característica, podendo até se tornar um auxiliador para o alcance de seus objetivos.

Um segundo aspecto que pode ser útil nesta pesquisa, são algumas possíveis características que podem fortalecer o ato de empreender, o que na literatura têm-se o nome e Orientação Empreendedora. Este conceito, pode ser definido, segundo Santos e Alves (p. 1, 2009), como “posturas ou comportamentos organizacionais que possam propiciar maior ou menor capacidade de empreender”.

São diversas dimensões trazidas pela literatura, neste trabalho, se tratará de três delas, a saber: aceitação de risco; proatividade e; comportamento inovador. Primeiramente, segundo McClelland (1972), ao se comportar como um empreendedor, necessariamente o agente estaria predisposto ao risco, ou seja, seria uma singularidade inerente à todo ato de empreender.

Em segundo lugar, na visão de Lumpkin e Dess (1996), proatividade é toda iniciativa que visa se antecipar à uma oportunidade, assim, a “proatividade pode ser crucial para uma OE [Orientação Empreendedora] porque ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios” (MARTENS; FREITAS, p. 97, 2008). Em terceiro lugar, por fim, o comportamento inovador, como o próprio nome indica, seria, de acordo com Miller (1983), a ideia de que o empreendedor é um ser que inova, ou seja, que desenvolve novas combinações na economia.

Complementando, outros autores trazem outras dimensões/variáveis que auxiliam na formação da OE, uma delas é dada por Fillion (1991), a rede de relações, o qual atrela o desenvolvimento de uma visão empresarial aos relacionamentos do empreendedor, ou seja, para ele é difícil que uma empresa e, por consequência, o empreendedor, se desenvolva sem que haja na rede de contatos do mesmo, relações que possibilitem a evolução de tal visão. Já Jenssen e Nybakk (2009), associam a busca do conhecimento com a geração de novas ideias,

para elas, participação em cursos e conferências seria uma forma de aumentar o conhecimento, assim, elevando a probabilidade de inovação.

Em conclusão, a OE traz luz a certas singularidades que podem ser encontradas em empreendedores, assim, essa abordagem teórica se revela importante para esta pesquisa, uma vez que se busca explicitar as características e o perfil dos empreendedores sergipanos respondentes da mesma.

Outra forma de buscar entender as características dos empreendedores, é por meio de pesquisas estatísticas. Por exemplo, um relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, sobre empreendedorismo no Brasil, realizado em 2015, traz algumas peculiaridades ao caso brasileiro.

De acordo com dados do relatório, "estima-se [...], que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido²" (*GEM Report*, p. 9, 2015).

Ainda segundo o relatório, em se tratando de empreendimentos iniciais, os adultos entre 25-34 anos, são mais ativos que outras faixas etárias, correspondendo percentualmente à 26% do total. Destacam-se ainda outros dados, como a igualdade estatística na proporção entre homens e mulheres empreendedores. Conjuntamente, indivíduos que possuem apenas ensino médio completo e renda familiar entre 6 e 9 salários mínimos, também despontam como mais ativos para negócios iniciais (*GEM Report*, 2015).

No quesito perfil dos novos negócios, o relatório demonstra algumas características comuns, como o fornecimento de produtos/serviços que podem não ser considerados novos, a existência de muitos concorrentes, utilização de processos e tecnologias datadas de mais de 5 anos e, falta de orientação para o mercado externo (*GEM Report*, 2015).

Por fim, a maioria dos especialistas ouvidos na pesquisa argumenta que características ditas marcantes dos brasileiros, como criatividade e resiliência, favoreceriam o empreendedorismo no país, mesmo nas recorrentes incertezas econômicas (*GEM Report*,

² A pesquisa considera estágio inicial, negócios que não pagaram salário, pró-labore ou qualquer forma de remuneração aos proprietários dos mesmos, por mais de 3,5 anos. Acima deste período, é considerado estabelecido.

2015). Deste modo, os dados deste relatório servem de parâmetro para a comparação entre o perfil encontrado nesta pesquisa com o do empreendedorismo brasileiro.

Em decorrência do fato de que nesta pesquisa se utiliza de incubadora de base tecnológica e escritório de *coworking* como fonte de dados, o entendimento do que alguns autores chamam de ‘empreendedorismo tecnológico’, igualmente se traduz importante. De acordo com Borges, Bernasconi e Fillion (2003), o empreendedorismo tecnológico não só é diferente do empreendedorismo tradicional, como também é mais difícil, isto decorre do que Stinchombe (1965) chamou de “*liability of newness*”.

Como ainda não existe no mercado uma base de conhecimento sólida para o tipo de produto ou ação que a nova empresa está propondo. Em consequência, o processo de criação e de legitimação da nova empresa torna-se mais difícil. Mais do que criar uma empresa, muitas vezes os empreendedores tecnológicos precisam criar um mercado. (BAËTA; BORGES; TREMBLAY, p. 9, 2006)

Desta forma, esta preocupação diferenciada que um empreendedor tecnológico pode ter, aumenta ainda mais o número de variáveis que ele tem que lidar ao abrir um novo negócio, igualmente, as possíveis características particulares deste tipo de empreendedor. Por exemplo, Chassagne (2015), ao analisar casos de *start ups* digitais brasileiras, encontrou algumas evidências que sugerem certas características marcantes na atuação de empreendedores brasileiros que lidam com produtos tecnológicos.

Primeiramente, estes empreendedores, para abrirem um novo negócio, focariam demasiadamente no tamanho da oportunidade, em suas visões. Ou seja, para a construção de um negócio próprio, eles condicionariam isto à clareza que uma oportunidade de mercado parece, para eles.

Segundo, a ideia de testar seus produtos/serviços previamente com possíveis clientes, conversar com estes, não parece ser algo comum no caso brasileiro. Assim, planos de negócios podem ser desenvolvidos sem muita interação entre consumidores em potencial. Finalmente, a autoconfiança de empreendedores locais, em seus próprios negócios, é característica marcante para empreendedores do mundo digital (CHASSAGNE, 2015).

De modo complementar, todo este apanhado geral sobre o tema empreendedorismo, serve de base para o entendimento dos próximos capítulos, já que diz respeito a “quem” as incubadoras de empresas e escritórios de *coworking* estão focalizadas.

2.2. INCUBADORAS DE EMPRESAS

Nesta sessão, é feita uma síntese do que são incubadoras de empresas, seus benefícios, características e particularidades brasileiras.

2.2.1. Definição

As incubadoras parecem ter grande presença no cenário mundial, desta forma, diferentes autores e entidades possuem diferentes definições para este tipo de organização. Por exemplo, o *Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES)* (p. 3, 2002), centro britânico especializado em pesquisas multidisciplinares e serviços de consultoria, denomina incubadora como "[...] uma organização que acelera e sistematiza o processo de criação de empreendimentos de sucesso, provendo um apoio amplo, compreensivo e integrado, que inclui: espaço físico, serviços de apoio à gestão, e oportunidades para parcerias e networking [...]".

No entanto, o *U.S. Economic Development Administration (EDA)* (*et al.*, p.15, 2011), agência do governo federal dos Estados Unidos focada exclusivamente no desenvolvimento econômico, diz que a definição de incubadoras de empresas passa também pelo seu principal objetivo que "[...] é produzir empresas de sucesso, que deixarão o programa financeiramente viáveis e independentes". Ainda segundo a agência, uma incubadora "deve prover direcionamento administrativo, assistência técnica, e consultoria personalizada às novas e crescentes empresas".

Pode-se perceber que a preocupação da europeia *CSES*, é com a definição mais exata e completa do que venha a ser uma incubadora de empresas, talvez devido ao caráter avaliativo da instituição, uma definição como esta, ajude as organizações a situarem e adequarem seus processos ao mais próximo das melhores práticas de incubação de negócios verificadas.

Por outro lado, pode-se inferir que a visão da americana *EDA* é ligada ao objetivo final do processo: a produção de negócios de sucesso. Por ser um órgão governamental, é de seu interesse, destacar os possíveis frutos que, por exemplo, um país pode colher ao incentivar a criação de novas incubadoras.

Enriquecendo-se a discussão, na visão de Lazarrotti (*et al.*, 2015), há uma associação entre a definição de incubadora e seu objetivo de desenvolver economias regionais, sendo ela

mecanismo de estímulo à criação de novas empresas. Já para Leite (2006), uma incubadora de empresas tem como finalidade a criação de um ambiente de negócio de risco baixo, para assim ter um maior estímulo a inovação dos empreendedores.

Para efeitos deste trabalho, se utilizou da definição da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), entidade que representa as incubadoras de empresas, parques tecnológicos e empreendimentos inovadores no Brasil, a qual discorre sobre incubadoras na mesma sintonia dos órgãos internacionais já citados. Deste modo, ela situa esta organização como:

[...] uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa ³.

A escolha desta definição para este trabalho, está embasada na sua complexidade, trazendo uma definição possivelmente mais completa dos processos envolvidos, sem deixar de lado os objetivos finais, ou razão de existência, de uma incubadora.

Em resumo, estas organizações oferecem suporte para futuros negócios, seja para poder tirar do papel projetos acadêmico e/ou tecnológicos, seja para sustentar projetos mais bem estruturados de empreendedores. O sucesso de um programa de incubação não parece depender apenas na sua estrutura física, mas, além disto, da qualidade dos serviços que disponibiliza aos entes incubados.

2.2.2. Histórico

As incubadoras de empresas apresentam, historicamente, a finalidade de auxiliar empreendedores no desenvolvimento de seus negócios, contando com uma série de serviços que os possibilitam obterem conhecimento e ampliar suas habilidades de gestão. Desta forma, "produz-se, ao final do programa de incubação, empresas financeiramente viáveis, com gestão adequada e bem posicionada em seus mercados de atuação" (ANPROTEC; SEBRAE, pg. 06, 2016).

³ Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Consultado em 09/10/2016.

Em sua origem, estas organizações estiveram associadas à responsabilidade de estimular os negócios resultantes de projetos tecnológicos, muitos deles desenvolvidos nos clássicos centros de pesquisa de universidades. Assim, a tipologia criada foi de incubadoras tecnológicas e, para os novos negócios incubados⁴, de empresas de base tecnológica. (RAUPP; BEUREN, 2006, *apud*, FONSCECA; KRUGLIANSAKS, 2000)

Com o passar dos anos, os tipos de projetos incubados e a finalidade desta organização, passaram a ficar mais complexos. Através da introdução de empresas que não tinham apenas bases tecnológicas, as incubadoras aumentaram seus objetivos, assim, ganharam a função de desenvolvimento econômico local. (RAUPP; BEUREN, 2006, *apud*, FONSCECA; KRUGLIANSAKS, 2000)

Segundo Zouain e Torres (2005), a primeira incubadora sem fins lucrativos surgiu em Nova York, nos anos de 1950, em decorrência imediata da proliferação dos parques tecnológicos nos Estados Unidos. No Brasil, as primeiras incubadoras tecnológicas surgiram nas cidades de São Carlos (SP), em 1985, em Florianópolis (SC), em 1986, e em Brasília (DF), em 1988, todas fundadas por universidades.

De acordo com um estudo realizado pela ANPROTEC, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016), pode-se dividir a história das incubadoras em três fases distintas, também chamadas de gerações. Tais momentos, dizem respeito a diferentes focos que estas organizações deram na prestação de seus serviços.

Em sua primeira geração, as incubadoras estavam focadas na disponibilidade de espaços físicos para que os projetos tecnológicos pudessem se desenvolver em verdadeiros empreendimentos, tais ambientes, que deveriam ser de baixo custo e boa qualidade, incluíam auditórios, salas de reunião e outros tipos de equipamentos para uso coletivo. (ANPROTEC; SEBRAE, 2016)

Posteriormente, em sua segunda geração, as incubadoras também passaram a dar ênfase no desenvolvimento empresarial, mais especificamente, em transmitir aos entes incubados, através de mentorias, treinamentos, etc., as habilidades de gestão que os preparassem para o mercado. Por fim, na terceira geração, além de abarcar os valores das

⁴ Negócios que estão passando pelo processo de incubação são chamados de incubados. Já os que concluíram tal programa, são denominados de graduados. (ANPROTEC, 2016)

fases anteriores, introduziu-se a preocupação com o ambiente externo, assim, os empreendimentos teriam acesso a novos parceiros, conhecimentos e recursos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2016)

Figura 1: Evolução das incubadoras no contexto internacional



Fonte: Anprotec (2016).

Pode-se concluir que as incubadoras que se encontram na terceira geração, são as mais modernas, nelas, devem ser encontradas as características gerais descritas na Figura 1. Vale ressaltar, ainda, se tratar de parâmetros gerais ao processo de incubação, tendo cada incubadora, tipologia, regionalidade e finalidade própria.

2.2.3. Tipologia

Segundo o EDA (*et al.*, 2011), as incubadoras podem ser divididas, basicamente, pelo seu tipo (física, virtual, internacional ou aceleradora), setor de atuação (manufatura, mista, tecnologia ou serviço) e tipo de administração (universidades, com fins lucrativos, estados ou nações). Os quadros a seguir, resumem os principais pontos de cada uma delas.

Quadro 1: Tipologia das incubadoras.

Tipo de incubadora	Definição
Física	Incubadora que possui espaço físico definido e a administração do mesmo se encontra no local. Deve-se ressaltar que, apesar do espaço, o foco deste tipo está nos serviços de apoio aos negócios incubados.
Virtual	Basicamente, estas incubadoras não oferecem espaço físico para seus clientes, ainda sim, pode existir sede, funcionários e locais para reunião. Aqui, os clientes podem ou não estar situados na mesma cidade ou estado.

(continuação)

Tipo de Incubadora	Definição
Internacional	Organizações especializadas em serviços para negócios que desejam atuar fora dos seus países de origem. Aqui, o tipo de preparação depende das especificidades dos mercados internacionais desejados.
Aceleradora (de empresas)	Um programa para negócios mais estruturados ou que já passaram pelo processo de incubação. Auxilia no começo da atuação no mercado.

Fonte: (EDA et. al., 2011).

Quadro 2: Setor de atuação das incubadoras.

Setor de atuação	
Manufatura	Incubadoras voltadas para projetos de clientes que desejam atuar na indústria manufatureira. Geralmente, ocupam mais espaços que os outros tipos, pois, além da estrutura básica, existe espaço para produção.
Mista	Organizações que oferecem seus serviços, independentemente do setor de atuação dos negócios incubados.
Tecnologia	Os clientes deste tipo de incubadora, atuam nos setores emergentes da tecnologia, como por exemplo, software, biotecnologia, robótica, etc.
Serviços	Incubadoras voltadas para projetos de clientes que desejam atuar no setor de serviços. Projetos podem incluir, por exemplo, negócios para Web.

Fonte: (EDA et. al., 2011).

Quadro 3: Tipos de administração das incubadoras.

Tipo de administração	
Universidades	Como citado anteriormente, as universidades estão na origem das incubadoras, onde, faziam a transferência de projetos tecnológicos para os negócios. Quando aquelas administram estas, existe um fluxo de conhecimento, estudantes, professores e pesquisadores, entre ambas. Vale notar que estudos de Mian (1994), demonstram não haver diferença significativa nos resultados de uma administração feita por universidades públicas ou privadas.
Com fins lucrativos	Incubadoras administradas por organizações com fins lucrativos. O autor explicita que, de modo não raro, estas incubadoras acabam não contendo todos os requisitos mínimos que um programa de incubação deveria conter.
Estados	Organizações administradas por iniciativas estaduais. Elas se mostram peças importantes para o desenvolvimento econômico local.
Nações	Este tipo de gestão está, segundo o autor, conectado à incubadoras internacionais.

Fonte: (EDA et. al., 2011).

Já na visão da ANPROTEC (2012), em pesquisa realizada junto à 60 incubadoras brasileiras, encontrou-se incubadoras com enfoques em diferentes setores da economia, esta

pluralidade, gerou diferentes tipologias para as mesmas, a saber: tecnológicas; tradicionais; mistas; culturais; sociais; agroindustriais e; de serviços. Com a ressalva, de que não fora citado à época, incubadoras com enfoque exclusivamente ambiental, por exemplo.

Dentro do escopo dos tipos de incubadoras, Zouain e Torres (2005) caracterizam estas organizações em tradicionais, de base tecnológica, culturais e sociais. Nesta última tipologia, os autores citam a Incubadora de Projetos de Profissionais e Empreendedores Afro-Brasileiros, mantida pelo Instituto Palmares de Direitos Humanos (IPDH), como exemplo de iniciativa que busca incentivar empreendimentos de economia solidária, visando uma melhor inserção do profissional negro no mercado.

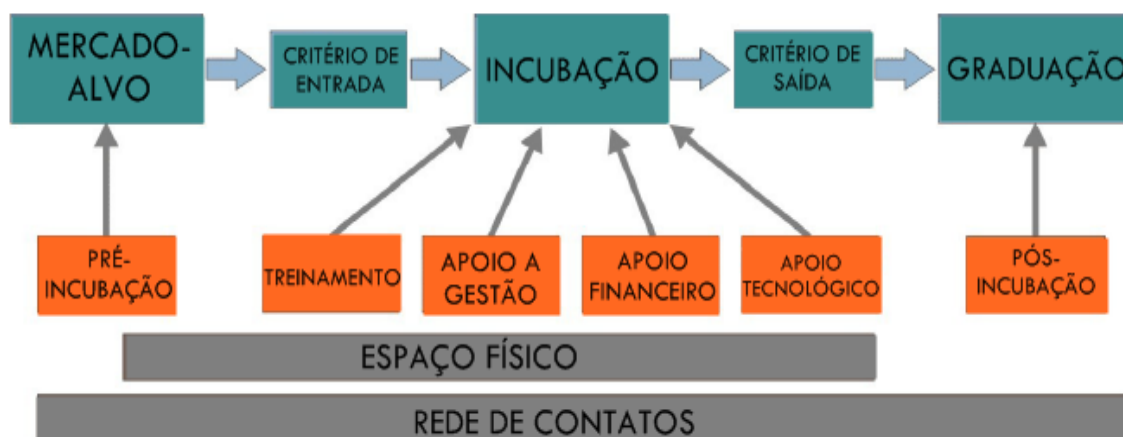
Se encontra ainda na literatura, a menção à incubadoras sem fins lucrativos, porém, como são a maioria dos casos, supõe-se, a priori, que já se enquadrem nesta tipologia (*EDA et al.*, 2011). Por fim, o conhecimento dos tipos que estas organizações podem assumir, se parece determinante para as características que os programas podem ter e, a natureza dos negócios resultantes.

2.2.4. Processo de incubação

Como já foi mencionado anteriormente, as incubadoras podem trazer uma abordagem mais sistematizada e institucional, no que diz respeito ao apoio que dão aos empreendedores. Sendo esta característica, parte central na sua diferenciação dos espaços de *coworking*.

Geralmente, num processo desta natureza, se incluem quatro tipos de assistências: treinamento; apoio à gestão; apoio financeiro (podendo ser da própria incubadora ou de instituições terceiras) e; apoio tecnológico (CSES, 2011).

Figura 2: Processo de incubação



Fonte: Traduzido de InfoDev (p. 13, 2010).

Pode-se perceber, através da figura acima, que uma incubadora de empresas oferece um programa de assistência definido pelo mercado-alvo (setor de atuação), a um número relativamente pequeno de empreendimentos. É importante ressaltar também, que existem critérios bem definidos para a entrada e saída de um projeto/negócio. (InfoDev⁵, 2010)

Corroborando, Abreu, Souza e Gonçalo (2006), também dizem que o processo de incubação pode ser dividido, de modo geral em três etapas: pré-incubação; incubação e; pós-incubação (ou graduação). Para eles, a primeira fase é o momento em que os empreendedores apresentam os planos de negócio e estudos de mercado, de modo a avaliar a viabilidade de seus negócios.

O segundo momento, diz respeito à fase em que a empresa irá atuar de fato no mercado, introduzindo seus produtos mercadológicos. Neste momento, principalmente, de acordo com os autores, é que a empresa receberá todos os tipos de apoios disponíveis pela incubadora. Por fim, a última etapa consiste no momento em que o empreendimento alcançou maturidade em sua gestão, podendo começar a se desvincular da hospedeira.

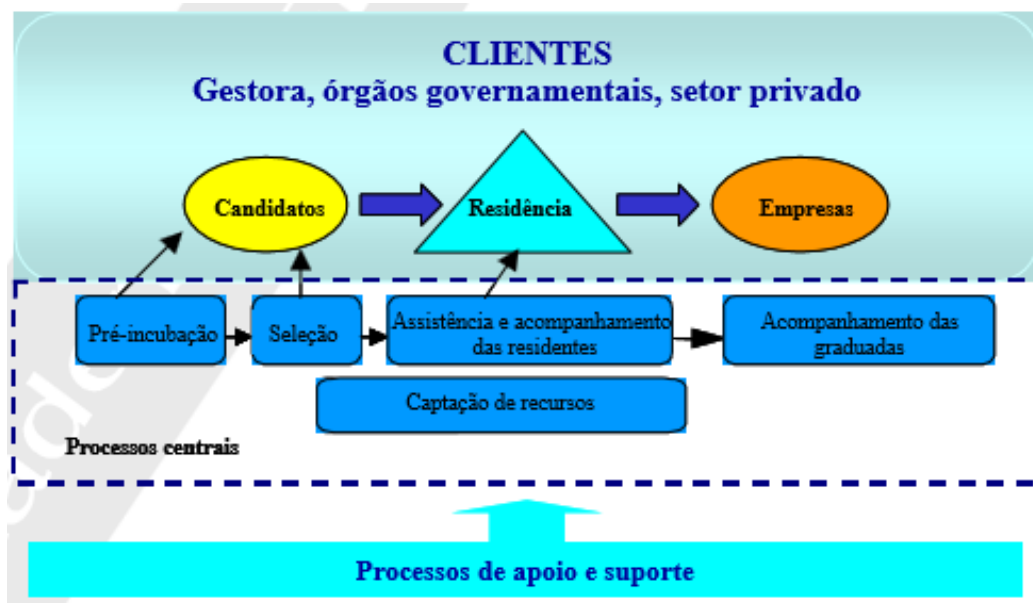
Já Caulliraux (2001), aprofunda a ideia de três fases já citada, com a menção à outras quatro fases adicionais: seleção de candidatos; assistência e acompanhamento das empresas; acompanhamento das graduadas e; captação. A primeira tem por objetivo manter a qualidade

⁵ Programa do Banco Mundial que apoia empreendimentos em países em desenvolvimento. Além disto, supervisiona uma vasta rede de contatos de incubadoras de empresas e polos de inovação. Ver: <<http://www.infodev.org/>>

aos empreendedores entrantes, a segunda, diz respeito aos apoios oferecidos além do acompanhamento do progresso dos entes incubados.

O terceiro ponto, se refere à uma análise periódica do andamento dos negócios graduados, com vistas à mensurar seus impactos econômicos e sociais. Por fim, o último ponto tem por objetivo a elaboração de projetos visando a captação de recursos para a incubadora. Todo este macro processo descrito pelo autor, pode ser visto na Figura 3 abaixo.

Figura 3: Processos principais das incubadoras de empresas



Fonte: Caulliraux (2011).

Uma visão final sobre o mesmo processo é dada pelo *CSES* (p. 24-23, 2011), o qual, vê um modelo entrada-saída como

a maneira com que uma incubadora de empresas opera. A entrada consiste basicamente na inclusão dos recursos financeiros, administrativos, [...] e dos projetos selecionados. [...] A saída se tem empreendimentos graduados de sucesso, com impacto positivo de riqueza e empregos nas economias locais.

Outro elemento que deve ser levado em consideração é o tempo fixado para a assistência dada pela organização. Tipicamente se incluem cláusulas que indicam o período máximo de incubação, por exemplo, cinco anos. Obviamente, alguns negócios se desenvolvem mais cedo e, após graduadas, as empresas podem manter contato com a incubadora, em muitos casos, devido à rede de contato construída ao longo do processo. (CSES, 2011)

2.2.5. Benefícios do programa

Devido à sua dispersão nas mais variadas partes do mundo, estas organizações são bastante conhecidas, assim como, os benefícios que elas promovem para os novos negócios. Pode-se constatar que:

o principal valor agregado das incubadoras é o conjunto de processos institucionalizados e normas que estruturam os canais de conhecimento criando condições que facilitam o desenvolvimento da firma e a comercialização de suas inovações. Assim, na tentativa de evitar o fracasso, ocorre a incubação, para que esses negócios desenvolvam auto sustentabilidade e estruturas empresariais (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, pg. 405, 2011, *apud*, HACKETT; DILTS, 2004).

Enriquecendo a visão do autor supracitado, o *Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP)* (p. 8, 2011, *apud*, CSES, 2002), uma das agências descentralizadas da União Europeia, argumenta que "[...] o processo de incubação [...] adiciona valor ao acelerar a iniciação de um novo negócio e maximizar o seu crescimento em potencial, de uma maneira que é difícil para outros modelos de apoio à pequenas empresas alcançarem".

Dito com palavras diferentes, os benefícios podem ser encontrados no aumento do potencial de crescimento dos novos negócios, devido ao suporte sistematizado aos mesmos, desde seus estágios iniciais, apoio este, dificilmente encontrado em modelos equivalentes.

Porém, tais resultados só serão alcançados se houver sinergia entre um programa de incubação de qualidade, "com os demais ambientes e estratégias de inovação da região em que está inserida [...]. Assim, passa a atuar em um contexto mais complexo, como forma complementar de apoio aos empreendimentos inovadores. [...]" (ANPROTEC; SEBRAE, pg. 07, 2016).

Finalmente, a explicitação de Zambalde, Andrade e Ribeiro (p. 7, 2005), exemplifica esta preocupação com o desenvolvimento local, que uma incubadora de empresas possui.

As incubadoras de empresas são parte substancial dos sistemas locais de inovação tecnológica, pois permitem a transferência de tecnologia entre a universidade e o setor produtivo. Nas localidades onde atuam, desenvolvem políticas de apoio às empresas incubadas na gestão tecnológica e, sobretudo, são o centro mais importante da cultura empreendedora da região.

2.3. INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

As incubadoras brasileiras surgiram não apenas de motivações como estimular o empreendedorismo ou tirar do papel projetos universitários, mas principalmente, "o desenvolvimento do potencial tecnológico de determinadas regiões, bem como o estímulo à cooperação entre universidade e sociedade" (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, pg. 806, *apud*, MORAIS, 1997; PNI, 2000).

Apesar das primeiras incubadoras serem datadas do final dos anos 1980, de acordo com Zouain e Torres (2005), na legislação brasileira vigente, são poucas as citações diretas às incubadoras de empresas. Segundo Fonseca (p. 204, 2015), uma das primeiras, está no artigo 3º da chamada Lei de Inovação, a Lei nº 10.973, de 2 Dezembro de 2004, onde, "[...] as incubadoras são tratadas como ações de empreendedorismo tecnológico e ambientes de inovação".

Outra menção, está na no artigo 65 da chamada Lei das Micro e Pequenas empresas, a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a qual, "[...]estabelece as incubadoras como uma das formas passíveis de assumir os programas de apoio à inovação para as microempresas e as empresas de pequeno porte" (FONSECA, p. 204, 2005).

Há indícios que apontam a não importância da localização ou tempo de incubação de um negócio, mas sim, a qualidade do programa oferecido. Em outras palavras, existe uma equidade de chances de sucesso para empreendimentos do Norte/Nordeste, com os do Sul/Sudeste (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Dentro do contexto mundial, o Brasil desponta como um caso peculiar no uso e implementação de incubadoras. Em um estudo realizado pela *InfoDev* em 2010, intitulado "*Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation*", foi realizado um apanhado de práticas nos seguintes países: Nova Zelândia, Malásia, África do Sul e Brasil.

As constatações obtidas do caso brasileiro, indicam que:

a maioria das incubadoras são patrocinadas por Universidades, conectadas à um setor econômico e financiadas por uma variedade de programas governamentais. [...] Essas incubadoras agem como um ponto de encontro para uma complexa rede de contatos, que agrupam recursos financeiros, pesquisadores e empreendimentos [...]. (InfoDev, p. 18, 2010)

Outro estudo que corrobora as conclusões da *InfoDev*, foi realizado em 2016, pela ANPROTEC, SEBRAE, com participação da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Nele, é

possível encontrar um panorama mais completo sobre a situação/perfil das incubadoras brasileiras. As principais informações encontradas no relatório de 2016 são apresentadas a seguir.

O levantamento contabilizou 369 incubadoras de empresas, 2310 empresas incubadas e 2815 empresas graduadas.

O faturamento estimado das empresas incubadas e graduadas - que representam o impacto direto das atividades das empresas desse segmento na economia do Brasil - é de **R\$ 15,26 bi**, sendo **R\$ 1,46 bi** o impacto direto das 2.310 empresas incubadas e **R\$ 13,80 bi** das 2.815 graduadas. Desse valor, **R\$ 8,88 bi** é transformado em renda na economia, gerando um total de **53.280** empregos diretos, sendo 15.477 oriundos das empresas incubadas e 37.803 das empresas graduadas. (ANPROTEC; SEBRAE, pg. 17, 2016, grifo nosso)

Figura 4: Impacto direto das empresas incubadas e graduadas



Fonte: FGV (2015).

Para se ter ideia da dimensão destes valores, basta observar que o valor que é transformado em renda na economia brasileira pelas empresas incubadas e graduadas, **R\$ 8,88 bi**, equivale a toda Receita do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, para o Exercício de 2016⁶, do estado de Sergipe, que foi estimado em **R\$ 8,29 bilhões**. Simultaneamente, o faturamento total daquelas empresas, **R\$ 15,26 bi**, equivale à 15 vezes o valor que este mesmo estado gastou com Educação em 2016, que girou entorno de **R\$ 1,05 bi**.

Este mesmo estudo, a partir dos gastos diretos realizados, estimou um efeito indireto das empresas incubadas de **R\$ 2,3 bi** na economia, gerados a partir das aquisições das empresas incubadas. Os gastos das empresas incubadas geram, ainda, um total de **R\$ 1,29 bi** em renda para outros setores da economia e geram um total de **35.777** empregos indiretos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2016)

⁶SERGIPE (Estado). Lei nº 8.088 de 6 de janeiro de 2016. Disponível em: < <http://seplag.se.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/Lei-n%C2%BA-8.088-Texto.pdf>>. Consultado em: 15/01/2017.

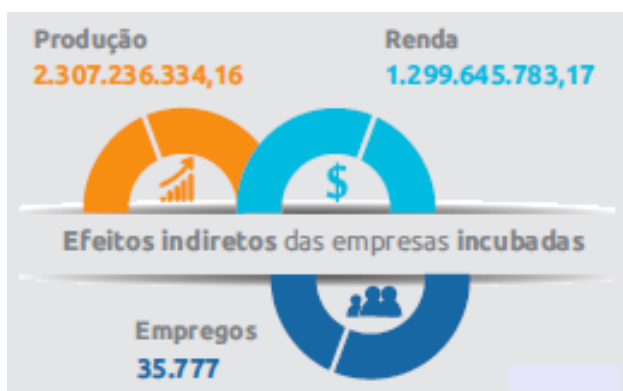
Paralelamente, as empresas graduadas geram efeitos indiretos na economia nacional. A estimativa é de um impacto indireto de **R\$ 21,8 bi** na produção nacional e, na renda, **R\$ 12,28 bi**. Além da geração de **338.071** empregos indiretos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2016)

Figura 5: Efeitos indiretos das empresas graduadas



Fonte: FGV (2015).

Figura 6: Efeitos indiretos das empresas incubadas



Fonte: FGV (2015).

Aprofundando-se no relatório, 85,9% das empresas graduadas, são micro ou pequenas empresas, seguindo tipologia do SEBRAE⁷. Assim, "tais dados reafirmam o caráter local de atuação e contribuição para a dinâmica econômica dos mercados onde estes negócios estão inseridos" (ANPROTEC; SEBRAE, pg. 12, 2016).

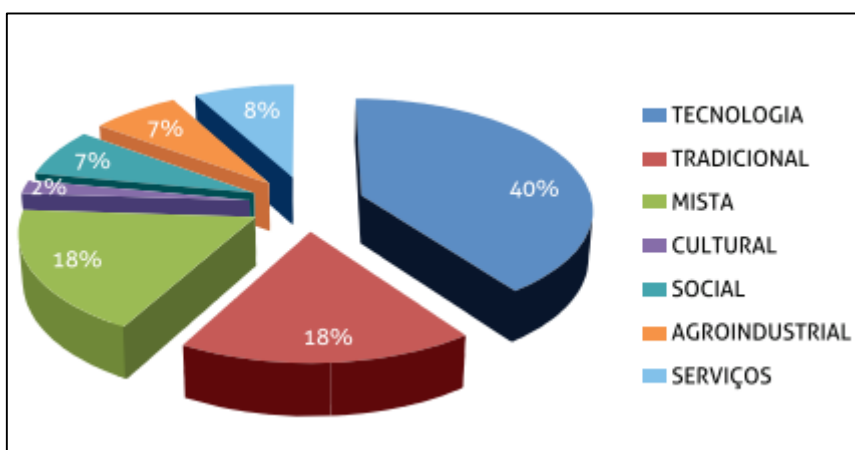
Finalmente,

outro dado relevante no contexto da importância desses pequenos negócios para o desenvolvimento local é a quantidade de empregos gerados por empreendimento. Um total de 93,6% das empresas incubadas geram até 9 empregos, enquanto que para as graduadas esse percentual é de 80,1%. (ANPROTEC; SEBRAE, pg. 12, 2016).

⁷Ver: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Consultado em 09/10/2015.

É possível, de mesmo modo, traçar um perfil qualitativo das incubadoras brasileiras e, principalmente, das empresas incubadas. No levantamento publicado em 2012 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) em parceria com a ANPROTEC, tem-se algumas características que se mostram relevantes.

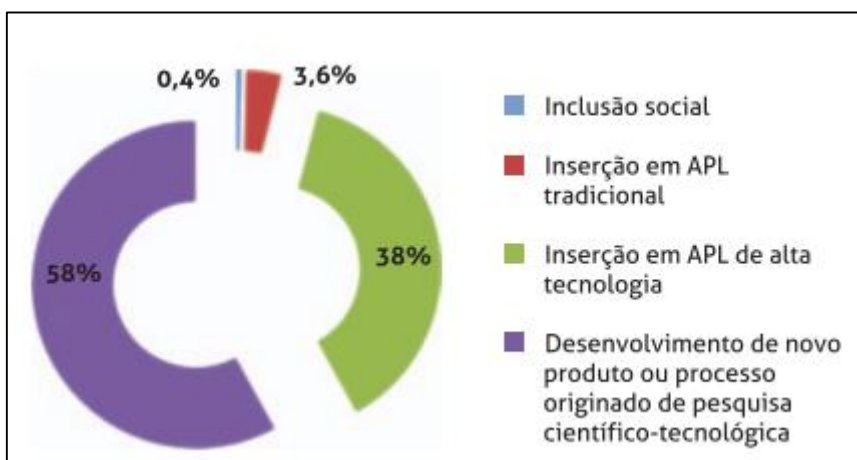
Figura 7: Setor de atuação das incubadoras brasileiras



Fonte: Anprotec (p. 5, 2011).

Primeiramente, se pode observar na Figura 7 que a maior parte das incubadoras brasileiras, percentualmente 40%, atuam principalmente no setor tecnológico, formando assim, as chamadas incubadoras de base tecnológica. Logo em seguida, se tem as incubadoras que incentivam a criação de negócios de setores considerados tradicionais e, as que apoiam empresas de diferentes setores, as chamadas incubadoras mistas, cada uma correspondendo percentualmente à 18% do total.

Figura 8: Foco das empresas incubadas



Fonte: Anprotec (p. 16, 2011).

Em segundo lugar, de acordo com o estudo citado, é viável se aprofundar nas características das empresas que estão em processo de incubação. A Figura 8 expõe o foco destas empresas, assim, 58% delas, a maioria, estão concentradas no desenvolvimento de novos produtos ou processos que foram originados de pesquisas científico-tecnológicas. Não obstante, para 38% dos negócios incubados, o foco é a inserção em Arranjos Produtivos Locais (APL) de alta tecnologia. Tais números reforçam o destaque que é dado a área tecnológica nas incubadoras nacionais.

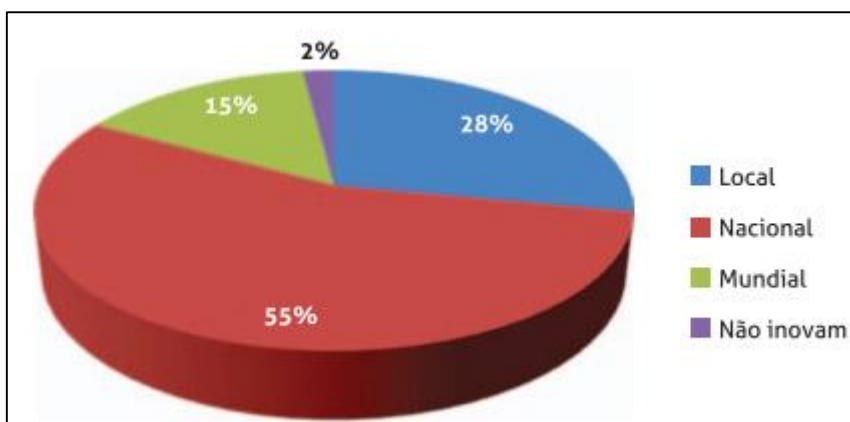
Figura 9: Setores de atuação das empresas incubadas



Fonte: Anprotec (p. 17, 2011).

Um terceiro ponto que merece destaque, que está representada graficamente na Figura 9, é o setor de atuação das empresas incubadas. Pode-se concluir, portanto, que além dessas empresas estarem focadas na área de tecnologia, elas são, em sua maioria, empresas que oferecem serviços, e não produtos.

Figura 10: Alcance das inovações das empresas incubadas



Fonte: Anprotec (p. 17, 2011).

Finalmente, uma última constatação do levantamento do MCTI e ANPROTEC (2012), que merece ser enfatizado, é o alcance das inovações realizadas pelas empresas incubadas. Pode-se perceber, na Figura 10, que os resultados inovadores desses negócios, têm repercussão nacional, em 55% dos casos. Este dado pode demonstrar o poder que as incubadoras possuem, não só na contribuição às economias locais, como também, e principalmente, à economia nacional.

Pode-se concluir, por fim, que as incubadoras brasileiras se mostram em sintonia prática com as suas finalidades, já apresentadas, de desenvolvimento local e o possível aumento no sucesso financeiro/econômico das empresas que participam, ou já participaram, de seus processos. Os números citados acima, fortalecem esta ideia, dando a dimensão de seu peso para o desenvolvimento econômico de um país.

2.4. *COWORKING*

É fundamental, para o alcance dos objetivos deste trabalho, um conhecimento geral do que são escritórios de *coworking*, suas características, benefícios e particularidades encontradas no caso brasileiro.

2.4.1. Definição

A fim de evitar confusões com outras formas de trabalho compartilhado, é preciso conhecer a definição de espaços de *coworking*. Na visão de Leforestier (p. 03, 2009), estes ambientes

consistem em alugar uma mesa num espaço aberto, por um período de tempo flexível. Este espaço é compartilhado com outras pessoas das mais variadas origens [...]. Os *coworkers* podem interagir uns com os outros, assim, cada um traz seu talento individual para um projeto, melhorando seu resultado. O espaço de *coworking* é baseado em valores importantes: participação, compartilhamento e mente aberta.

A depender do plano contratado, os empreendedores, além de compartilharem um espaço aberto, podem desfrutar de outros serviços, como salas de reunião, cafés, *lounges*, etc. É através desta estrutura que os espaços atraem pessoas que não estão dispostas, por diferentes motivos, em administrar seus próprios escritórios. (LEFORESTIER, 2009)

Já na visão de Santos (*et al.*, 2015, *apud* LEFORESTIER, 2009; FOST, 2008), estes escritórios são locais que favorecem parcerias, através do ambiente colaborativo. "Mais que

isso, o espaço de *coworking* caracteriza-se por uma atmosfera e espírito de comunidade, em que a participação e o bem-estar se tornam aspectos altamente valorizados, bem como a partilha de valores como colaboração, abertura, coletividade e sustentabilidade".

Lumley (p. 40, 2014) também segue no enfoque do ambiente geral de trabalho, para ele, os espaços de *coworking* são “comunidades de trabalho onde empreendedores, autônomos e profissionais com flexibilidade quanto ao espaço de trabalho [...] são capazes de se unir e trabalhar lado a lado, de forma independente ou em colaboração, assim como desejado”.

No entanto, Spinuzzi (2010), ao definir estes espaços, faz questão de explicitar as diferenças entre os escritórios tradicionais, para o autor, a ideia do *coworking* é ser um ambiente menos estruturado formalmente como um escritório, além de ser muito flexível quanto a horários e agendas. Ainda de acordo com o autor, estes ambientes são susceptíveis ao que ele denomina de “eventualidades”, como novas amizades, negócios, trocas de informações e serviços, etc.

Finalizando, como visto nas citações e definições mais recentes, é possível encontrar pesquisadores voltados aos benefícios e resultados que os escritórios estariam estimulando aos empreendimentos e empreendedores, neles hospedados. Finalmente, uma das diferenças centrais entre estes escritórios e as incubadoras de empresas, está em sua formação histórica.

2.4.2. Histórico

Diferentemente das incubadoras, o *coworking* é um conceito recente, consequência das novas necessidades de trabalho no século XXI. Nestes primeiros anos, trabalhadores acostumados com a era digital, começaram a questionar os espaços de trabalho, especialmente, a adaptabilidade destes às necessidades daqueles. As primeiras experiências datam de 2005, em cidades como São Francisco, Londres e Berlin (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, 2014).

Tecnólogos, programadores, e profissionais de criação queriam trabalhar fora dos confinantes ambientes de escritório, mas também evitar o isolamento dos *home offices*. Eles escolheram trabalhar lado a lado em espaços compartilhados, conhecidos como espaços de *coworking* (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, p. 61, 2014).

Segundo Leforestier (2009), dividir espaços de trabalho para usos comerciais, não é a novidade trazida por este conceito, até porque, isso existia há muito tempo, mas, o desejo de

estimular a colaboração, fazer conexões e, espontaneamente, compartilhar o conhecimento. Assim, pessoas que trabalham em diferentes organizações ou projetos, mas compartilham os mesmos valores, podem buscar sinergias anteriormente impossíveis.

De forma semelhante, Gomes (2013), diz que os espaços de *coworking* oportunizaram a integração e a colaboração entre pessoas e grupos que atuavam de forma independente e em negócios diversos, porém, tinham o desejo de trocar experiências e trabalhar de modo menos isolado e mais criativo.

Em conclusão, pode-se notar a existência de um conceito recente, que está construído na teoria, mas que ainda passa por atualizações em suas práticas, em decorrência de sua origem recente, todavia, seus benefícios já começaram a ser verificados. Para Santos (p. 93, 2014), “à medida que o *coworking* ganha força, o movimento se expande e redefine o escritório tradicional em termos de espaço físico, de conceitos e de valores”.

2.4.3. Benefícios e características

Como citado anteriormente, a experiência do *coworking* aconteceu de modo orgânico, as pessoas foram experimentando, conhecendo e acreditando que tal forma de trabalho trazia importantes benefícios em suas vidas. Desta forma, anos mais tarde, pesquisadores começaram a se debruçar sobre o assunto e surgiram evidências que sustentam as vantagens do trabalho compartilhado.

Por exemplo, estudos de Portland (2012), identificaram três aspectos da interação entre pessoas no ambiente de trabalho, que afetam o desempenho de uma equipe: "*exploração* (interação com pessoas de vários grupos sociais), *engajamento* (interação com pessoas de seu grupo social, em doses razoavelmente iguais) e *energia* (interação com mais pessoas em geral)" (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, p. 58, 2014, grifo dos autores).

Desta forma, se podem projetar espaços de trabalho visando estimular um ou mais destes aspectos, a fim de atingir determinados objetivos. Exemplificando, escritórios de *coworking* parecem ser espaços que favorecem, principalmente, a exploração (já que pessoas de diferentes áreas estão reunidas em um mesmo espaço) e a energia (pois pessoas em geral podem alugar posições de trabalho por tempo limitado). E muitas vezes, estas interações no

ambiente de trabalho são muito mais importantes que a criatividade ou produtividade individual (WABER; MAGNOLFI; LINDSAY, 2014).

Outras pesquisas também colaboram com estas descobertas. Em uma pesquisa realizada pela Deskmag (2011), revista online sobre *coworking*, com aproximadamente 1500 *coworkers* em 52 países, foi descoberto que:

- 75% citaram um aumento em sua produtividade depois de usarem espaços de *coworking*;
- 80% disseram ter aumentado suas redes de negócios;
- 92% relataram um aumento de seu círculo social;
- 86% apontaram que a sensação de isolamento diminuiu e;
- 83% disseram ter uma confiança maior nesses tipos de espaços, ao invés de outros.

Nos estudos de Galli (2015), este autor lista diversos motivos pelos quais uma *startup* deveria alugar um escritório compartilhado, dentre eles, pode-se dar destaque a três: risco; visibilidade e; localização. Em relação ao primeiro, o autor argumenta que neste tipo de ambiente, é mais fácil de se lidar com o risco, deste modo, como não há contratos longos e limitantes, estes novos negócios, que geralmente são inovadores, correm menos riscos.

No segundo motivo, o autor afirma que uma vez hospedado em um escritório compartilhado, a *startup* ganha mais visibilidade, podendo assim fazer divulgações e aumentar seu *networking*. Por fim, em relação ao terceiro motivo, nesses escritórios, haveria um ambiente organizado e equipado para oferecer aos clientes e fornecedores, o que seria uma preocupação desses tipos de negócio, de acordo com o autor.

Para auxiliar no entendimento dos benefícios e características dos escritórios compartilhados, pode se utilizar do modelo de negócio genérico para esses escritórios proposto por Menezes (2016), se valendo da aplicação do método *Canvas*. Abaixo, no Quadro 4, têm-se as informações propostas pelo autor.

Quadro 4: Modelo de negócio genérico de um escritório de *coworking*

Modelo de negócio genérico de um escritório de <i>coworking</i>	
Atividades principais	Construção de uma comunidade de trabalho colaborativo do espaço, mediar contatos e facilitar a entrada de novos membros.
Recursos	Instalações físicas profissionais, salas de reunião e boa conexão de internet.
Proposta de valor	Rede de contatos, ambiente profissional, melhorar a produtividade, flexibilização e menores custos.
Relacionamento com clientes	Através da facilitação da rede de contatos, pela comunidade de trabalho colaborativo, presencialmente e pelas interfaces on-line
Segmento de clientes	Profissionais liberais, <i>freelancers</i> e empreendedores
Canais de comunicação	Site da empresa, eventos, mídias sociais, e-mail e as relações públicas.
Estrutura de custos	Aluguel, materiais de escritório, salários, divulgação, manutenção e impostos e taxas
Fontes de receita	Planos de aluguel de espaços compartilhados, eventos organizados no espaço e aluguel de salas de reunião
Parcerias	Provedor de internet, proprietário do espaço alugado (quando não for um espaço próprio), investidores ou bancos que financiem o empreendimento e influenciadores de opinião.

Fonte: Menezes (p. 43, 2016).

Nas estimativas realizadas pela *Emergent Research* (2013), firma de consultoria e pesquisa especializada em pequenos negócios, até 2018, pelo menos 1 milhão de pessoas estarão usando mais de 12 mil desses espaços no mundo. Tal crescimento e estudos, de acordo com Waber, Magnolfi e Lindsay (p. 62, 2014), mostram que "podendo optar, as pessoas vão preferir espaços que apoiem seu estilo digital e, ao mesmo tempo, exponham-nas a diferentes tipos de especialidade, deem acesso a novos conhecimentos e acelerem seu aprendizado".

Em conclusão, de acordo com os dados apresentados, o peso e o potencial que o *coworking* pode ter na vida do trabalhador moderno, no mundo, parece grande. Todavia, este trabalho tem como foco empreendedores sergipanos, assim, o conhecimento das características da experiência brasileira, são fundamentais.

2.5.COWORKING NO BRASIL

De acordo com o Censo *Coworking* Brasil 2016, existem 378 espaços ativos no Brasil, um aumento de 52% em relação à 2015. Eles estão espalhados em todas as regiões brasileiras, com uma concentração maior no Sudeste. Sendo São Paulo, a cidade com os

maiores números de escritórios compartilhados, especificamente, 90. Já Aracaju, é a 9ª cidade neste ranking, e 3ª na região Nordeste, empatada com João Pessoa e Salvador, com 5 espaços.

O destaque da cidade de Aracaju neste ranking se deve ao fato dos escritórios disponíveis no estado de Sergipe, estarem localizados na capital, despontando a cidade no ranking, apesar do estado ser o 12º colocado nacional e 4º no Nordeste. Ainda assim, é notório tal fato, já que, a título de comparação a cidade de Salvador tem 4 vezes mais habitantes⁸.

Neste mesmo censo, com uma amostra de 173 espaços, fez-se um perfil dos escritórios brasileiros: eles empregam mais de 10 mil pessoas, e sendo em média, 57 *coworkers* por espaço; existem 494 salas de reunião e 840 salas privadas e; cerca de 30% desses escritórios funcionam 24h por dia.

Figura 11: Perfil dos *coworkers* brasileiros



Fonte: Coworking Brasil (2016).

Apesar de o *coworking* ter começado por profissionais do ramo da tecnologia, vê-se na experiência brasileira, representada na Figura 11, que os tipos de negócios que se alocam nestes escritórios, estão concentrados basicamente em áreas como consultoria, publicidade,

⁸ IBGE, 2016.

design, marketing, internet, *statups* e advocacia. Tais áreas, atraem profissionais liberais ou micro empresários dispostos a darem o pontapé inicial em seus negócios.

De acordo com Costa (2013), também existem no Brasil, nichos de espaços de *coworking*. O autor cita exemplos como os *HUBs*, espaços com foco em empreendimentos de cunho social, *Ecoworking*, espaços voltados à sustentabilidade, o *Coletivo 202*, um escritório sem fins lucrativos e, por fim, o *2Work*, que é um escritório voltado para profissionais da área jurídica. Para Neiva e Santos (p. 22, 2013), “esses nichos ajudam a fazer com que o *coworking* não seja visto apenas como um produto fechado e hermético, mas sim uma solução para qualquer situação e segmento”.

Outro tipo de análise pode ser feita a partir dos dados das Figuras 12 e 13, os quais mostram como os escritórios de *coworking* se sustentam, ou seja, as suas fontes de receita e, a periodicidade na realização de eventos. Na primeira figura citada, os dados demonstram que a locação dos espaços físicos, por exemplo, posições de trabalho, salas de reunião, etc., são a base financeira que mantêm o escritório funcionando.

Figura 12: Fontes de receitas



Fonte: *Coworking Brasil* (2016)

Figura 13: Periodicidade na realização de eventos



Fonte: *Coworking Brasil* (2016).

Aprofundando-se nessa discussão, de acordo com pesquisa realizada em 2013 pelo site especializado em novos modelos de trabalho, o Movbla, essa dualidade na prestação por parte desses escritórios, tanto de salas coletivas quanto privadas, decorre da demanda de usuários por esses dois tipos de espaço. Deste modo, segundo a pesquisa, acaba havendo uma proliferação de ambientes híbridos: escritórios de *coworking* que, simultaneamente, são escritórios virtuais.

A hibridez citada acima, pode ser parcialmente explicada pela constatação de Foertsch (2011): a grande maioria, 60%, dos espaços de *coworking* não são rentáveis por si só. Desta maneira, e enriquecendo os dados do Censo *Coworking Brasil* 2016, na busca pela rentabilidade, de acordo com Coifard (2012), esses espaços vendem outros tipos de serviços, como: aluguel de sala de reunião, organização de eventos, etc.

Por fim, na última figura, se pode constatar que a maioria dos escritórios de *coworking* pesquisados no Censo, organizam eventos em suas instalações, porém, de modo ocasional ou mensal, em sua maioria percentual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos da mesma, este trabalho se utiliza de estudos de caso. A finalidade é apurar as características gerais das organizações pesquisadas, escritórios de *coworking* e incubadoras de empresas, expostas no referencial teórico, através de entrevistas semiestruturadas com seus gestores.

De maneira complementar, as características específicas, aquelas inerentes aos negócios estudados, são fornecidas através da análise da empresa graduada, incubada e, os participantes do escritório de *coworking*, por meio de entrevistas semiestruturadas com seus respectivos empreendedores.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa foram elaboradas à partir dos objetivos específicos, e buscam nortear o desenvolvimento da pesquisa. Deste modo, a seguir, são expostas as questões de pesquisa.

- Qual o perfil dos empreendedores da incubadora de empresas e do escritório de *coworking* pesquisado?
- Como são classificados os empreendimentos pesquisados?
- Que características são relevantes da incubadora de empresas e do escritório de *coworking* pesquisado?
- Que características são principais no uso de incubadoras?
- Que características são principais no uso de escritórios de *coworking*?
- Que características são comuns no uso de incubadora de empresas e escritórios de *coworking*?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Seguindo as definições de Prodanov e Freitas (2013), em termos técnicos, esta pesquisa é baseada no método indutivo, já que parte de observações de realidades específicas, para conclusões no plano geral. O tipo de pesquisa é exploratório e descritivo, assim, se busca permitir uma maior familiaridade com a questão de pesquisa, e, ainda, evidenciar as especificidades de determinada população.

Dito de outra forma, nesta pesquisa, se buscou explorar, aprofundar no entendimento das características singulares e comuns no uso de incubadoras e escritórios de *coworking*, de modo complementar, apanhou-se as características específicas dos empreendedores e empreendimentos sergipanos respondentes da pesquisa.

3.3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Foi escolhida a estratégia de pesquisa de estudo de caso, a qual, para Yin (p. 32, 2001), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ou seja, diferentemente de experimentos em laboratório, por exemplo, nos estudos de caso o pesquisador não tenta ou tem controle sobre o limite de variáveis que ele deseja incluir em sua pesquisa.

Para Eisenhart (1989), a estratégia de estudo de caso investiga uma dinâmica atual, inserida em configurações individualizadas, combinando diversas evidências e métodos de coleta de dados. Na visão da autora, segundo Eisenhart (1989, *apud* LOPES, p. 60, 2017), “o método de estudo de caso é indicado para estudos que envolvam novas áreas temáticas e a teoria resultante frequentemente é nova, testável e empiricamente válida”.


De modo complementar, tal estratégia de pesquisa é escolhida para análise de acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes. Finalmente, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, p. 19, 2001)

3.4. FONTES DE EVIDÊNCIA


Esta pesquisa se vale de evidências provenientes das seguintes fontes: entrevistas semiestruturadas; sites e redes sociais das organizações e empresas pesquisadas; panfletos (Figura 14); brochuras (Figura 15); banners (Figura 16); editais públicos; leis federais, estaduais e; observações diretas. Sendo as entrevistas semiestruturadas fonte primordial para esta pesquisa, haja vista que, se buscou explicitar as características das organizações pesquisadas, com base na percepção dos empreendedores.

Figura 14: Panfleto utilizado como fonte para a pesquisa


Nossas Soluções






WEB TEMPO DE INSTALAÇÃO **IMEDIATO** MEDIANTE ASSINATURA
 Plataforma criada para pequenas unidades de saúde, tendo todas as principais funcionalidades para seu gerenciamento. Seus módulos atendem do agendamento até o controle do faturamento, tudo isso pela internet sem a necessidade de estrutura local



BOX TEMPO DE INSTALAÇÃO **FINAL DE 30 DIAS** APÓS ASSINATURA DO CONTRATO
 Plataforma criada para atender todas as necessidades de laboratórios e clínicas de pequeno e médio porte. Seus módulos são voltados para executar funções desde a organização da fila de espera dos pacientes até o controle de todas as áreas administrativas da empresa



SERVER TEMPO DE INSTALAÇÃO **MÉDIA DE 90 DIAS** PARA OS MÓDULOS BÁSICOS
 Plataforma criada para atender todas as necessidades de grandes clínicas e hospitais. Seus módulos atendem desde a organização das funções dos funcionários da empresa até o acompanhamento de todos os pacientes hospitalizados

 (11) 3333-3333
 www.sistemaexpress.com.br
 contato@sistemaexpress.com.br

Fonte: Próprio autor (2017).

Figura 15: Brochura utilizada como fonte para a pesquisa

express
APRESENTAÇÃO

A [] é uma empresa presente no mercado há mais de 10 anos, trabalhando sempre em busca de inovações tecnológicas e de qualidade em seus serviços, focando exclusivamente a área de saúde, permitindo assim que seus clientes tenham a garantia de um ótimo serviço de gestão, com o mais alto padrão de qualidade, sendo vencedora estadual e finalista nacional do Prêmio MPE Brasil 2009 & 2012 na categoria TI (tecnologia da Informação).

O [] é um sistema de gestão que oferece uma implantação rápida e segura fornecendo inclusive o servidor instalado configurado e pronto para uso, com um custo de implantação e licença totalmente acessível, viabilizando a oportunidade de contar com um sistema de gestão completo com alto padrão de qualidade.


Serão 06 (seis) módulos disponíveis, os quais irão permitir que os principais processos das Instituições de saúde sejam informatizados e arquivados em seu banco de dados.

METODOLOGIA EXPRESS

ETAPAS

- IMPLANTAÇÃO
- TREINAMENTO SISTEMA
- ENTREGA DO SERVIDOR
- CONTRATAÇÃO
- CONTATO COMERCIAL

RESULTADO



O [] É UM PROCESSO RÁPIDO, SEGURO E ACESSÍVEL.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA SERVIÇOS DE SAÚDE

Fonte: Próprio autor (2017).

Figura 16: Exemplar de banner (ao fundo) utilizado como fonte para a pesquisa



Fonte: Neoworking (2016).

No que se refere às evidências documentais, de acordo com Yin (2010), sua função primordial é a corroboração das evidências coletadas por meio de outras fontes. Deste modo, as informações fornecidas por meio das entrevistas foram confrontadas, com as expostas pelas fontes documentais citadas.

Na visão de Godoy (p. 27, 1995), “quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”. Deste modo, no que tange as observações diretas, foram cruciais para a análise da estrutura física, além de auxiliar no melhor entendimento do clima e cultura organizacional das organizações pesquisadas.

Para a execução dos estudos de caso, escolheu-se, por conveniência, um escritório de *coworking* de Aracaju, a **Neoworking**, e uma incubadora de empresas do estado de Sergipe, a **Incubadora de Base Tecnológica** do SergipeTec. Paralelamente, quatro empreendedores foram selecionados, dois que se utilizam do *coworking*, outro que tem sua empresa em processo de incubação, e um quarto, que teve sua empresa graduada em processo de incubação. (A apresentação completa de cada empresa e usuário, é feita no Capítulo 4).

Em relação à incubadora, devido ao fato que no estado de Sergipe existem apenas duas delas, se escolheu a maior, mais antiga e pública, em decorrência da facilidade de acesso e possível relevância dos dados. Já no que tange o escritório de *coworking*, na cidade de Aracaju-SE, encontram-se alguns desses tipos de escritório, escolheu-se, portanto, um que

estivesse ativo, com avaliação positiva no mercado e uma estrutura mais completa possível, também visando a qualidade dos dados.

Uma vez selecionadas as organizações, conseqüentemente, os empreendedores e empreendimentos deveriam estar hospedados nelas, sendo como medida de corte, o tempo no uso do escritório de *coworking* ou incubadora de empresas, que deveria ser, no mínimo, de 6 meses, ou no caso da incubadora, também seriam aceitos negócios que tivessem concluído o processo de incubação.

Devido a abordagem qualitativa deste trabalho, os instrumentos de coleta de dados foram três tipos de roteiros de entrevistas distintos e semiestruturados (os quais podem ser observados nos Apêndices 1, 2 e 3, ao final deste trabalho). Cada tipo de roteiro estava voltado para a busca de certas informações pertinentes aos casos: um para os empreendedores e seus negócios; outro para o gestor do escritório de *coworking* e; o terceiro para o gestor da incubadora de empresas.

Por motivos de privacidade dos participantes da pesquisa, trocou-se os nomes reais dos mesmos e de suas empresas, quando houver, por codinomes genéricos. O usuário nº 1 da incubadora, é tratado como **Usuário 1A**, e sua empresa como **Empresa X**, de maneira análoga, o usuário nº 2 da incubadora, é tratado como **Usuário 2A**, e sua empresa, como **Empresa Y**. Já o usuário nº 1 do escritório de *coworking*, é referido como **Usuário 1B**, de maneira semelhante, o usuário nº 2 é denominado **Usuário 2B**, e sua empresa, de **Empresa Z**. Por fim, o fundador da empresa de *coworking*, é aludido como **Empresário 1B** e o responsável pela incubadora é referido como **Gerente 1A**.

3.5.PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2010), o protocolo de estudo de caso tem a finalidade de garantir que a pesquisa possa ser replicada no futuro. Desta forma, eleva-se a sua confiabilidade, de modo que nele devem conter o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que vão orientar o pesquisador em seu estudo. A seguir, segue o protocolo para esta pesquisa.

- 1) Formulação do roteiro de entrevistas semiestruturado, com base nos elementos de análise que foram definidos para o estudo;

- 2) Identificação da incubadora de empresas e escritório de *coworking*;
- 3) Definição das fontes das diversas informações, incluindo-se os informantes-chave;
- 4) Entrar em contato com os responsáveis pelas organizações pesquisadas, para marcar a visita de campo e as entrevistas;
- 5) Confirmação da visita de campo e entrevistas;
- 6) Realização da pesquisa documental, por meio dos registros disponíveis nos sites das organizações, redes sociais, banners, panfletos, brochuras, etc.;
- 7) Realização das entrevistas semiestruturadas, assim como das observações diretas, em loco;
- 8) Gravação das entrevistas, autorizadas pelos entrevistados;
- 9) Transcrição das entrevistas;
- 10) Identificação dos empreendimentos ou empreendedores que tivessem em processo de incubação ou usuários de escritório de *coworking* a pelo menos 6 meses, ou ainda, tivessem suas empresas graduadas em processo de incubação;
- 11) Definição das fontes das diversas informações, incluindo informantes-chave;
- 12) Entrar em contato com os empreendedores, para marcar a visita de campo e as entrevistas;
- 13) Confirmação da visita de campo e entrevistas;
- 14) Realização da pesquisa documental, por meio dos registros disponíveis nos sites dos empreendimentos, redes sociais, banners, panfletos, brochuras, etc.;
- 15) Realização das entrevistas semiestruturadas, assim como das observações diretas, em loco;
- 16) Gravação das entrevistas, autorizadas pelos entrevistados;
- 17) Transcrição das entrevistas;
- 18) Coleta dos dados de cada caso, individualmente;
- 19) Descrição dos casos individualmente;
- 20) Realização da análise comparativa dos casos;
- 21) Elaboração do relatório final para os dois casos.

3.6.CATEGORIAS ANALÍTICAS

Neste tipo de abordagem, segundo Laville e Dionne (1999), não há a necessidade de utilização de indicadores a serem mensurados. Em contrapartida, para a posterior análise e

considerações finais deste trabalho, foram selecionadas categorias analíticas para a organização de elementos de análise por parentesco de sentido, as quais podem ser observadas no Quadro 5.

Quadro 5: Categorias analíticas

Questões de pesquisa	Categoria analítica	Elementos de análise
Qual o perfil dos empreendedores sergipanos respondentes tanto usuários de incubadora quanto de escritórios de <i>coworking</i> ?	Perfil dos empreendedores	Idade Naturalidade Formação acadêmica Experiência profissional
Que características dos negócios pertencentes aos empreendedores pesquisados são relevantes?	Características das empresas	Tipo de negócio Área de atuação Tempo de atuação Estrutura da empresa Quantidade de funcionários Clientes Serviços oferecidos
Que características são principais da incubadora e escritório de <i>coworking</i> pesquisado?	Características das organizações	Estrutura do negócio Organograma Quantidade de funcionários Rede de contatos Serviços oferecidos Público-alvo Clientes
Que características são específicas da incubadora?	Características do programa de incubação	Espaço físico Apoio a gestão Apoio técnico Apoio financeiro Networking Critérios de entrada Tempo de incubação Cultura organizacional Clima organizacional
Que características são específicas do escritório de <i>coworking</i> ?	Características do escritório de <i>coworking</i>	Espaço físico Networking Integração Rotatividade Serviços prestados Critérios de seleção Cultura organizacional Clima organizacional

Fonte: Próprio autor (2017)

3.7. ANÁLISE DOS DADOS

Para análise, este trabalho se utiliza de um processo chamado por Yin (2011) de ‘convergência de evidências’. Aqui, o pesquisador busca dados em diversas fontes, executa a triangulação desses dados, e então faz a análise das evidências encontradas. O mesmo

processo, pode ser visto pelas disposições de Bardin (1977), como ‘polos cronológicos’, os quais são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados.

Primeiramente, se buscou organizar o material, com vistas à sistematizar o plano de análise. Desta forma, foram formulados objetivos, organizados os documentos, transcritas as entrevistas, selecionadas informações pertinentes à pesquisa nas fontes documentais, por fim, separou-se esses dados pelas temáticas analisadas neste trabalho, que foram definidas previamente.

Em um segundo momento, tratou-se os resultados que foram obtidos, de modo a extrair não só as respostas para as perguntas levantadas, mas como estas respostas “conversam” com os outros temas, dados, percepções, etc., presentes na pesquisa. De modo final, após a descrição de cada caso individualmente, foi realizado uma análise entre os casos, que segundo Eisenhart (1989), é uma técnica que através das diferenças e semelhanças, além da comparação dos resultados com a teoria, tem a finalidade de estabelecer padrões entre os casos estudados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas as descrições dos dois casos estudados e as percepções dos usuários de ambas as organizações. Por fim, é feita uma análise comparativa dos dados encontrados levando-se em consideração as características das organizações pesquisadas, o perfil dos empreendedores e de seus empreendimentos. Sempre que possível, na análise dos dados, os resultados encontrados também são comparados com a literatura.

4.1. CASO 1

O primeiro caso se refere a Incubadora de Base Tecnológica situada no SergipeTec.

4.1.1. Caracterização da incubadora

A incubadora pesquisada neste estudo de caso é denominada oficialmente de Incubadora de Base Tecnológica do Sergipe Parque Tecnológico, possuindo sua gestão sobre responsabilidade do SergipeTec. Deste modo, primeiramente, se mostra necessário o conhecimento do funcionamento do Parque, pois, este contexto geral pode auxiliar no entendimento do projeto em questão.

O SergipeTec é uma associação privada, sem fins lucrativos, fundada em 2004 e, ligado ao Poder Executivo do Estado de Sergipe, através do seu reconhecimento como ‘Organização Social Estadual’, e tem a missão de “[...] promover o empreendedorismo, visando a inovação, a competitividade e a geração do conhecimento, trabalho e renda, através de: indução de sinergia entre empresas, governo, academia e organizações de suporte e fomento [...]”.⁹

Isto significa que a missão do parque, de modo geral, seria fomentar a inovação e o empreendedorismo, através da colaboração entre os diversos entes privados e públicos do estado de Sergipe. É necessário ressaltar também a característica principal deste local: ele é focado na área tecnológica, de forma principal, mas não exclusiva, em biotecnologia, tecnologia da informação e comunicação e tecnologia energética.

O Parque está situado no município sergipano de São Cristóvão, anexo ao campus desta cidade da Universidade Federal de Sergipe, numa área de 120 mil m², onde abriga, além da incubadora de base tecnológica, 10 empresas incubadas e 10 em estágio de pré-incubação,

⁹ Ver: <<http://www.sergipetec.org.br/oparque>>. Consultado em 12/03/2017.

6 unidades operacionais (*Biofábrica de Mudanças de Sergipe, Laboratório de Apoio Tecnológico Sara Brandão, Centro Catalizador de Competência em Tecnologia de Informação, Centro Vocacional Tecnológico, Núcleo de Energias Renováveis e Eficiência Energética, Unidade de Produção de Inimigos Naturais*) e outras empresas de base tecnológica.

Figura 17: Fachada da Incubadora de Base Tecnológica



Fonte: SergipeTec (2016).

O funcionamento de toda essa estrutura é mantido através de recursos do Governo do Estado de Sergipe, Governo Federal e do Sistema de organizações da Federação de Indústrias do Estado de Sergipe (Sistema FIES). Para um melhor entendimento da extensa rede de apoios formais que o parque possui, se utilizou de seu organograma, principalmente da composição da Assembleia Geral e dos Conselhos de Administração, Fiscal e Técnico-Científico.

Em primeiro lugar, de acordo com informações publicadas no site oficial do Parque, sua Assembleia Geral é composta por um conselheiro titular e outro suplente dos seguintes órgãos: Companhia de Desenvolvimento Econômico de Sergipe (CODISE); Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe (FAPITEC); Instituto Tecnológico e de Pesquisas do Estado de Sergipe (ITPS); Universidade Federal de Sergipe (UFS); Universidade Tiradentes (UNIT); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SE); Empresa de Desenvolvimento Agropecuário (ENDAGRO); Empresa Sergipana de Tecnologia da Informação (EMGETIS); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS); Faculdade Pio Décimo e; Hemolagem.

Já seu Conselho de Administração é formado por quatro conselheiros titulares e suplentes representantes do Poder Público Estadual, com mandato de 4 anos, dos seguintes

órgãos: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia de Sergipe (SEDETEC); Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural de Sergipe (SEAGRI); Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão de Sergipe (SEPLAG) e; UFS.

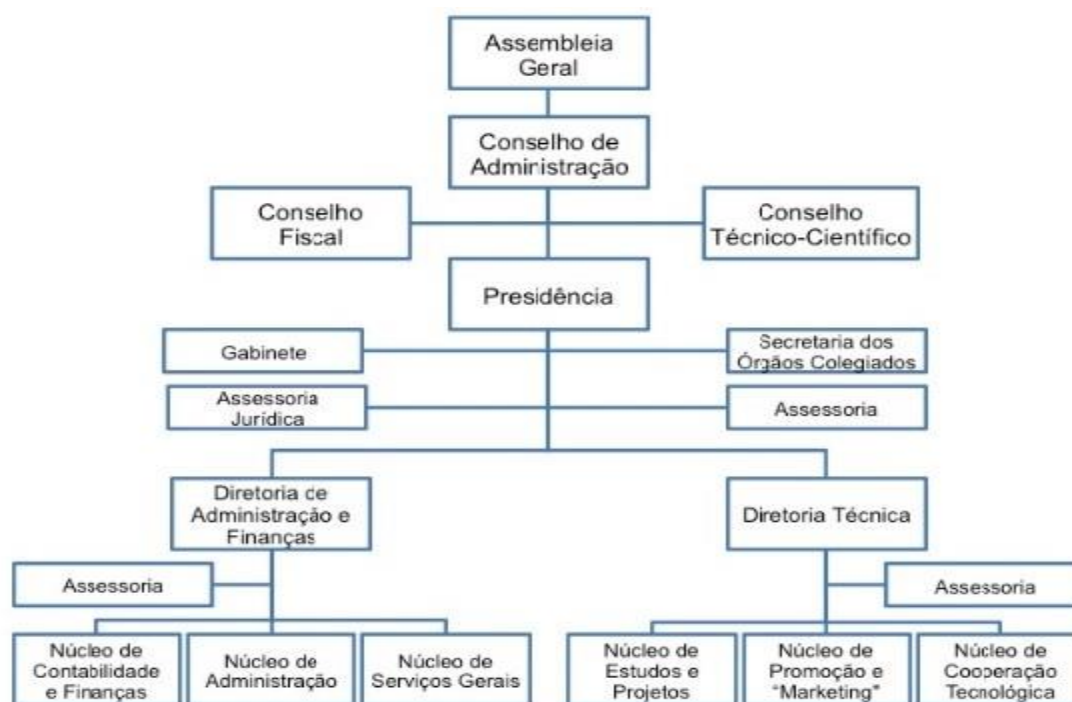
De modo adicional, tal conselho é composto por outros três conselheiros titulares e suplentes representantes da sociedade civil, com mandato de 2 anos, dos seguintes órgãos: UNIT; FIES e; SEBRAE/SE. Por fim, por outros 3 conselheiros escolhidos “[...] dentre pessoas de notória capacidade profissional técnica, científica ou empresarial e de reconhecida idoneidade moral”¹⁰ das seguintes organizações: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) e; Banco do Estado de Sergipe S/A (BANESE).

Por outro lado, seu Conselho Fiscal é composto por membros do ITPS, SEBRAE/SE e FAPITEC. Por último, o Conselho Técnico-científico é formado por membros dos respectivos órgãos: SEBRAE/SE; IFS; UNIT; UFS; FAPITEC; EMBRAPA; PETROBRAS e; Empresa de Engenharia de Petróleo Ltda. (ENGEPET).

Pode-se conhecer portanto, o entrelaçamento de diferentes órgãos e instituições públicas estaduais e federais, com organizações privadas, para a formação de uma rede de apoio formal, que fica à disposição dos participantes do SergipeTec, inclusive da incubadora, o que importa para esta pesquisa.

¹⁰ Ver: <http://www.sergipetec.org.br/assets/download/membros_do_conselho_de_administracao_2015.pdf>. Consultado em 12/03/2017.

Figura 18: Organograma do SergipeTec



Fonte: SergipeTec (2015).

Para uma melhor visualização da estrutura administrativa do Parque como um todo, pode-se utilizar de seu organograma, ilustrado na Figura 18. Percebe-se, portanto, que a estrutura do mesmo é dividida em duas áreas, a administrativa e técnica, e a possível influência que todos aqueles membros dos diferentes órgãos que compõem os conselhos, podem ter sobre os direcionamentos deste local.

Vale ressaltar que a incubadora citada faz parte de um programa de fomento ao empreendedorismo do SergipeTec, situado organizacionalmente no Núcleo de Estudos e Projetos, sendo responsabilidade do Gerente de Inovação do SergipeTec. Entretanto, diferentes funções administrativas, são delegadas para outros funcionários de diversos Núcleos. Dito de forma diferente, funcionários que têm um cargo fixo na hierarquia do Parque, também possuem, de modo auxiliar, funções no projeto da incubadora, por exemplo, a parte financeira da incubadora, é executada pelo Núcleo de Contabilidade e Finanças.

Para um entendimento mais aprofundado das características e do funcionamento da incubadora em si, foi entrevistado o Gerente de Inovação do SergipeTec, aludido como **Gerente 1A**. Segundo ele, a gestão da incubadora, passou por diversas instituições e parcerias ao longo dos últimos anos, porém, com a inauguração em agosto de 2016 da nova sede do

Parque, houve o entendimento de que sua gestão deveria ser transferida, em sua totalidade, para o SergipeTec.

Em se tratando do programa de incubação, segundo o Gerente 1A, existem duas fases: a pré-incubação e; incubação. Na primeira, “o empresário vem só com a ideia, mas esta [...] tem que ter um caráter inovador, não pode ser qualquer ideia. Tem que ter perfil de ‘algo novo’ ou algo que agregue valor [...]”.

Em outras palavras, a incubadora buscaria projetos/ideias que contenham um caráter inovador, ligado à área de tecnologia. Segundo o Gerente 1A, não há a necessidade, nesta fase, do empreendedor possuir a empresa formada oficialmente, basta ter, o que ele denomina de ‘domínio de área’. Ou seja, conhecimento necessário para o prosseguimento do projeto, ao longo do programa.

A fase de pré-incubação tem duração de até 6 meses. Nela, o empreendedor é primeiramente aconselhado a se inscrever em alguns cursos de empreendedorismo e gestão de empresas fornecidos pelo SEBRAE, parceiro da incubadora. De modo complementar, eles auxiliam os participantes na elaboração do plano de negócio e do modelo de negócio, este, se utilizando da ferramenta *Canvas*.

Em resumo, esta primeira fase teria o caráter de transição entre a ideia/projeto inicial e a concepção formal do negócio. Paralelamente, seria uma etapa de preparação para que o empreendedor pudesse adquirir conhecimentos suficientes em gestão, para a administração de sua empresa, na fase posterior.

Por outro lado, segundo o Gerente 1A, a fase de incubação pode durar até 36 meses, não sendo necessário que os empreendedores passem pela fase anterior. Porém, para adentrarem esta etapa, todos deverão cumprir os pré-requisitos a seguir:

- Possuir plano de negócio;
- Existência de mercado para atuação, viabilidade financeira/econômica e capital de giro;
- Ter tecnologia disponível para a elaboração do produto/serviço;
- Protótipo ou Mínimo Produto Viável (MVP) constituído.

Finalmente, os empreendedores dispostos a participar do programa de incubação, deverão submeter formalmente seus negócios à avaliação da banca técnica do SergipeTec, por meio da inscrição em edital público disponibilizado pelo Parque.

Desde o segundo semestre de 2016, existe um edital aberto, denominado “Edital de Fluxo Contínuo de Seleção de Empresas nº 2/2016”, cuja finalidade é selecionar novas empresas para o programa de incubação do Parque. Tal processo de seleção é formado pelas seguintes etapas: lançamento do edital; recebimento das propostas; análise das propostas; publicação das empresas selecionadas e; assinatura do Termo de Outorga e Permissão de Uso-TOPU.

Após aprovação, os negócios deverão ser oficialmente registrados (CNPJ) e inscritos ou transferidos para o endereço do Parque, no município de São Cristóvão. Deste modo, passarão a ter direito de usufruir da estrutura física do SergipeTec, a citar: sala própria para a empresa; sala de reuniões e videoconferências; espaço para eventos; auditórios; secretaria; praça de convivência (lanchonete, restaurante, caixas eletrônicos, banca de revista, Correios), etc.

As empresas incubadas são “isentas de IPTU por estarem instaladas em terreno de propriedade da UFS, além de contar com ISSQN [Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza] de 2% [...]” (SERGIPETEC, p. 2, 2016). Entretanto, deverão pagar taxa mensal pela “ocupação da área” do parque (atualmente, segundo Edital nº2/2016, são R\$28.20/m², sem os descontos oferecidos). Por fim, os custos elétricos são rateados para cada grupo de três empresas e, a internet, é contratada individualmente para cada negócio.

Simultaneamente, durante esta fase, os empresários recebem atenção especial no desenvolvimento dos seus negócios, de acordo com o Gerente 1A. Neste momento, são traçados conjuntamente com a incubadora, ‘marcos’, ou seja, patamares financeiros, mercadológicos, econômicos, etc., que deverão ser atingidos ao longo do programa de incubação. Cada empresa receberá marcos específicos.

No Edital Nº 2/2016, encontram-se também outros serviços que são fornecidos para as empresas, a citar: consultoria na elaboração de projetos para captação de recursos junto à agências de fomento; orientação no registro de propriedade intelectual/industrial; apoio no processo de licenciamento junto aos órgãos governamentais; entre outros.

Outro ponto que aparenta destaque é a utilização da rede formal de contatos que o parque possui, pelos empreendedores incubados. O Gerente 1A afirmou que em decorrência do tamanho reduzido do estado de Sergipe e, dos recursos disponíveis, haveria limitação nos tipos de apoio aos incubados. Isto explicaria, por exemplo, a falta de apoio financeiro e técnico por parte da incubadora.

No quesito tecnológico, caso haja necessidade de auxílio, pelos empresários, a incubadora lança mão, segundo a gerência, de seus parceiros. Desse modo, são encaminhados aos institutos parceiros, como ITPS, UFS, UNIT, IFS, etc., onde professores, pesquisadores e técnicos, poderão vir a auxiliá-los em suas necessidades.

Já no campo financeiro, como mencionado, a incubadora pesquisada não fornece qualquer tipo de financiamento para os empreendedores. O Gerente 1A indicou que este ponto seria o de maior dificuldade encontrada pelos empreendedores, uma vez que, ausente financiamento por parte da incubadora, eles recorrem às instituições financeiras, as quais, acabam negando-os crédito, devido ao faturamento baixo e inexistência de outros tipos de contrapartidas exigidas.

Outro ponto de dificuldade relatado pelo gestor é a ausência, em diversos casos, de experiência e conhecimento de mercado por parte dos empreendedores. Segundo o mesmo, “os empreendedores são grandes técnicos, com grandes conhecimentos, mas não sabem como por isso no mercado”. Em decorrência disto, segundo o gestor, a incubadora oferece periodicamente cursos de capacitação em gestão empresarial, a saber: gestão de custos, financeira, marketing, produção e operações, entre outros.

O Gerente 1A relatou durante a entrevista, alguns casos de empreendedores que tinham destaque em sua área de atuação, com mais de 20 anos de experiência, todavia, nunca haviam feito, por exemplo, qualquer tipo de plano de negócio. A incubadora, segundo ele, trabalharia para sanar esses tipos de dificuldades comuns.

Com relação aos benefícios do programa de incubação, o Gerente 1A afirmou estar em alguns pontos, como: a estrutura do SergipeTec; o fato dos empreendedores participantes do programa serem da mesma área de conhecimento (o que ajudaria na troca de experiência); acesso à divulgação por meio da assessoria de comunicação do parque; indicação de editais públicos de fomento a inovação e; a possibilidade de usufruírem da marca SergipeTec.

Neste último ponto, o Gerente 1A afirmou que, devido à história deste Parque tecnológico no estado, das diversas parcerias cultivadas ao longo do tempo e, da “avaliação criteriosa” que as empresas são submetidas antes de serem aceitas no programa, as empresas incubadas desfrutariam de um “status diferenciado” de suas concorrentes.

Por fim, o Gerente 1A afirmou que em decorrência do período curto após a inauguração do novo SergipeTec e, paralelamente, não houveram empresas que concluíssem completamente o programa, desde agosto de 2016. Conjuntamente, a incubadora não dispõe de qualquer tipo de classificação do perfil das empresas e destes empreendedores.

Para se obter uma visão mais completa do funcionamento da incubadora em questão, entrevistou-se usuários que já estivessem no programa de incubação, em um período mínimo de 6 meses, ou que estivessem graduados no programa de incubação.

4.1.2. Percepção usuário 1 - incubadora

O usuário em questão, sob o codinome de **Usuário 1A**, é geólogo de formação e com atuação na área há pelo menos 10 anos, natural de Salvador (BA), e diretor-fundador da **Empresa X**, a qual divide administração com um sócio, e possui 5 funcionários no total. Esta empresa oferece serviços na área de geotecnologia e geoprocessamento de dados, tendo sua fundação em 2014 e, com aproximadamente 2 anos de participação no programa de incubação do SergipeTec.

Para se ter uma ideia mais precisa dos serviços prestados pela empresa, pode se utilizar da descrição proposta pelo usuário:

a Empresa X é uma empresa focada na utilização de ferramentas modernas, para utilização em geotecnologias, acessíveis para diversos tipos de clientes. Atualmente a empresa atua nos setores de mineração, infraestrutura, agricultura, indústria e visa estabelecer soluções acessíveis para diversas áreas. Para isso utiliza VANT's [veículos aéreos não tripulados] para aquisição das imagens, com os mais modernos componentes embarcados. (Informação oral)

Em outras palavras, a empresa se utiliza de *drones* para mapear certas regiões, extraindo dados geográficos e topográficos, processando esses dados e fornecendo as informações pertinentes aos diferentes tipos de clientes que possui. É importante destacar a tecnicidade deste negócio, pois ele está inserido em uma incubadora de base tecnológica.

O diretor afirmou que alguns fatores determinaram sua saída da empresa onde trabalhava, para a criação deste empreendimento. Um deles seria a vontade individual de aplicar o conhecimento adquirido na sua vida profissional, em um projeto administrado por ele mesmo, conjuntamente, o estado de Sergipe se mostrava, em sua percepção, um mercado em potencial para o tipo de serviço prestaria. Foi neste período que a incubadora se mostrou um possível facilitador para a execução do projeto.

De maneira mais específica, o SergipeTec, de acordo com o Usuário 1A, se apresentou bastante atraente devido a sua “proximidade”, tanto física quanto formal, com agentes de tecnologia e conhecimento do estado, por exemplo, UFS, FIES, outras empresas de tecnologia da região, etc. Tal proximidade, segundo ele, poderia ajudar seu negócio, com parcerias, intercâmbios de *know-how*, realização de projetos, etc.

Contrastando com esta ideia inicial, o Usuário 1A afirmou ter tido bastante dificuldades operacionais durante o início do seu programa de incubação. Após a conclusão de todos os trâmites exigidos, ele disse ter ficado meses sem uma sala física (contando apenas com uso do escritório virtual), devido a transição, na época que o parque passava, com a construção e mudança da sede.

De acordo este usuário, mesmo com a aquisição de uma sala na nova estrutura, em agosto de 2016, continuou experimentando dificuldades, como a falta de instalações elétricas, ar-condicionado, etc., impossibilitando-o muitas vezes de receber clientes. Isto aparenta ser relevante, pois a Empresa X não é uma empresa de criação de software ou outros tipos de produtos que poderiam ser feitos/continuados online ou fora de um ambiente físico.

No momento em que foi realizada a visita, a estrutura da incubadora estava praticamente completa e funcionando como contratado pelos incubados. Podendo, assim, ser observado na sede da Empresa X, o uso dos programas que fazem o geoprocessamento de dados em tempo real e uma forte dependência de computadores, que precisam estar ligados constantemente. Neste ponto, o diretor afirma que já teve projetos prejudicados por quedas bruscas de energia na incubadora, por exemplo.

A Empresa X divide suas atividades da seguinte forma: serviços, desenvolvimento e, projetos especiais. O primeiro se refere ao negócio em si da empresa, segundo o diretor, através de demandas dos clientes, ela desenvolve projetos para atender as necessidades deles.

Já o segundo tópico, se refere à parte de pesquisa da empresa, onde, ela busca desenvolver novas tecnologias e/ou processos para aperfeiçoar a prestação de seus serviços e expandi-los.

Por último, existe na Empresa X a área de projetos especiais, o qual se refere às parcerias que a empresa faz. Exemplificando, o diretor citou a parceria que fez com a EMBRAPA, para utilização da *expertise* de sua empresa na área agropecuária. Por fim, esta parceria também tem fins de pesquisa, contando até com financiamento próprio e participação de bolsista universitário.

Quando se tratou dos possíveis benefícios do programa de incubação, o entrevistado foi bastante enfático em reduzir o papel que a incubadora teve no desenvolvimento de seu negócio, a uma palavra: *networking*. Como citado anteriormente, o Usuário 1A tinha em mente se utilizar da proximidade do parque com outras instituições, entretanto, ele demonstrou descontentamento ao se deparar com, o que ele chamou de “fechamento à iniciativa privada” da Universidade Federal de Sergipe.

Segundo o Usuário 1A, houveram diversas tentativas nos primeiros anos de atuação da empresa, de uma parceria com a Universidade e com o departamento de Geologia, todas sem sucesso. Foi justamente nesses fracassos que o entrevistado contou que a rede formal de contatos do SergipeTec (consequentemente da incubadora) se mostrou relevante, fazendo com que ele pudesse mudar o foco do negócio para outras áreas. O exemplo da EMBRAPA, se encaixaria nessa narrativa.

Por outro lado, quando se questionou outros tipos de benefícios possíveis, como apoio à gestão, por exemplo, o diretor afirmou terem sido “irrelevantes”. Ele afirmou que os cursos que a incubadora ofereceu no tema gestão, foram “básicos” ou “não aplicáveis” a sua realidade. Desta forma, para sanar algumas dificuldades na gestão da Empresa X, foi mais eficaz, segundo o usuário, fazer sociedade com uma pessoa com experiência em gestão, do que os suportes oferecidos pela incubadora.

Aprofundando-se em questões como clima e cultura organizacionais da incubadora, na percepção do Usuário 1A, se tem uma realidade aparentemente específica. Ou seja, ele afirmou ser “independente” da incubadora, isto significa que a Empresa X desenvolve suas funções, independentemente de qualquer apoio da incubadora. Assim sendo, se constatou uma cultura de independência em relação à hospedeira.

Já no campo do clima organizacional, o diretor afirmou ter boas relações como os demais incubados, apesar do contato não periódico e de estarem lado-a-lado fisicamente. Finalmente, o diretor informou que a empresa se encontra em situação financeira favorável, com cartela de clientes e parcerias suficientes e com planos de expansão de negócios e áreas de atuação.

4.1.3. Percepção usuário 2 – incubadora

O segundo usuário da incubadora, chamado de **Usuário 2A**, é natural de Aracaju (SE), e atual Gerente Comercial e de Implantação da **Empresa Y**, a qual divide sua gestão com três sócios, e possui 40 funcionários aproximadamente. Esta empresa teve sua fundação em 1999 e atua na área de criação e comercialização de sistemas integrados de gestão para serviços em saúde, sendo graduada em 2014 no programa de incubação da incubadora pesquisada.

De acordo com o Usuário 2A, a empresa sempre teve o foco em desenvolver soluções em TI para a área da saúde, mais especificamente, clínicas, laboratórios e hospitais, que pudessem contribuir com a gestão desses ambientes. Ao longo dos últimos 17 anos, a empresa saiu de 7 funcionários, onde os próprios donos do negócio faziam as instalações dos servidores, para uma equipe de 40 pessoas com uma carteira de 70 clientes, aproximadamente, espalhados nos estados de Sergipe e Alagoas, além de alguns na cidade de Salvador (BA).

A Empresa Y oferece, segundo o Usuário 2A, três tipos de produtos para seus clientes, cada um contendo uma quantidade específica de ‘módulos’, como pode ser constatada na afirmação:

[...] nós oferecemos um pacote simples, para pequenas unidades de saúde. Esta plataforma contempla os módulos de atendimento, segurança e faturamento. Um segundo pacote, para laboratórios e clínicas de pequeno e médio porte, contendo seis módulos diferentes, além de um terceiro pacote, direcionada para grandes clínicas e hospitais, podendo chegar a 40 módulos diferentes. (Informação oral)

Ou seja, esta empresa oferece plataformas digitais para que diversas funções inerentes às clínicas, laboratórios e hospitais, possam ser executadas, além de ferramentas que auxiliam na gestão desses empreendimentos. Como exemplo, o Usuário 2A citou a plataforma de atendimento aos pacientes em clínicas, e demonstrou como essas informações ficam

disponíveis para os gestores, como a quantidade de atendimentos em um dia, qual especialidade mais procurada, etc.

Em relação ao modelo de negócio, como explicitado pelo Usuário 2A, a empresa em questão se modificou ao longo do tempo, passou de um negócio de customização para um de padronização. Em outras palavras, anteriormente desenvolvia sistemas diferentes para cada cliente, hoje, licencia um sistema padronizado para todos os clientes. Tal mudança se deu, segundo este usuário, devido à transformação no próprio mercado de sistemas de gestão, além de experiências internas na interação com os seus clientes.

Como citado pelo Usuário 2A, dentre os 70 clientes que a empresa possui, existem os maiores e mais tradicionais hospitais, laboratórios e clínicas particulares de Sergipe, além do Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU), este último, foi captado na época em que a empresa estava em processo de incubação.

Diferentemente da empresa anterior, a Empresa Y já atuava no mercado por vários anos, quando resolveu se inscrever em um processo de incubação, no ano de 2010. Segundo o Usuário 2A, o que levou a empresa à adentrar no processo foi a ideia de aprimoramento do negócio, aumento do *networking*, além da possibilidade de novos tipos de parcerias.

Se mostra importante ressaltar que o processo de incubação desta empresa se deu em local físico diferente de onde a incubadora se encontra desde agosto de 2016. Porém, apresentava funcionalidades semelhantes, o que é o foco deste item pesquisado. O complexo predial que continha a antiga sede da incubadora, era compartilhado com as empresas e organizações do sistema FIES, tal ambiente contava com salas individuais, compartilhadas, de reunião, etc.

Segundo a percepção do Usuário 2A, não houveram grandes problemas relacionados à estrutura física da incubadora, mas sim, em decorrência da longa distância que os clientes ativos e em potencial tinham que percorrer para chegar a empresa. Na cidade de Aracaju, as principais clínicas, hospitais e laboratórios, além de outras empresas relacionadas à área de saúde, se encontram concentradas em um único bairro, distante da sede da FIES, formando uma espécie do que Michael Porter (1999) chamou de *cluster*.

Em resumo, nesta variável, este usuário tem observações à respeito da distância que os clientes tinham que percorrer para reuniões, complementando, o usuário citou que a Empresa

Y também mantinha um segundo escritório, no mesmo bairro citado acima, o que ao longo do tempo de incubação, recebera a maior parte da atenção e recursos da empresa.

Em relação às variáveis apoio jurídico, financeiro e técnico, o usuário corrobora com o que já foi dito pelo Gerente da incubadora e o Usuário 1A, ou seja, a inexistência desses apoios. Durante a entrevista, o Usuário 2A desconhecimento da possibilidade de uma incubadora de empresas oferecer tais recursos, o que indicaria uma falta de expectativa ou cobrança por parte da Empresa Y para com a incubadora, em ligação à esses temas.

No que se refere ao apoio à gestão, o Usuário 2A afirmou que qualquer auxílio fornecido deste tipo pela incubadora, não foi aplicável a realidade da empresa, isto decorreu, segundo este usuário, da própria história pregressa da empresa e seus processos internos, que seriam mais complexos e específicos. Dito de forma diferente, por ter uma realidade peculiar, que possivelmente não se aplicava às outras empresas incubadas, este usuário diz ter buscado a melhoria na gestão interna, por conta própria, em conjunto com os sócios e demais funcionários.

Quando se tratou dos possíveis benefícios que o processo de incubação teria trazido à empresa, o Usuário 2A se concentrou em três variáveis: *networking*; novas parcerias e; desenvolvimento do negócio. Primeiramente, este usuário citou o aumento de sua rede de contatos, através da interação com as outras empresas colegas de incubação, participação em eventos e, contato com empresas e organizações parceiras da incubadora. Para exemplificar os pontos anteriores, este usuário mencionou outras empresas incubadas (hoje, graduadas) com quem tivera um relacionamento mais próximo com parcerias e/ou troca de serviços, eventos de integração e feiras de empreendedorismo realizadas à época, além da captação do hospital da UFS, parceira da incubadora.

Especificamente no que tange a parceria com o Hospital Universitário, o qual até o momento desta pesquisa utilizava programas e sistemas desenvolvidos pela Empresa Y, o Usuário 2A acredita, dentre outras coisas, que o fato de estar na incubadora no momento em que o hospital necessitava de um sistema de gestão, foi crucial ao processo de captação deste cliente.

Em segundo lugar, como decorrência do aumento do *networking* citado pelo Usuário 2A, parcerias foram sendo formadas, seja com empresas incubadas, seja com parceiros da incubadora, e algumas dessas colaborações são mantidas até os dias atuais. Em suma, de

acordo com este usuário, as conexões e associações realizadas naquele momento, teriam contribuído para com o desenvolvimento de seu negócio.

Por fim, com relação as variáveis clima e cultura organizacional, a experiência do Usuário 2A leva a crer em uma cultura de “independência parcial”, ou seja, ao passo que a Empresa Y voltava para si, seus processos e seus funcionários, em busca de aperfeiçoamento técnico e gerencial, sem demonstrar expectativas em relação a isto, ela também usufruía das oportunidades de *networking*, por exemplo, disponíveis durante o processo de incubação.

Aprofundando-se para o clima organizacional, de acordo com o Usuário 2A, houve um bom relacionamento como os demais entes incubados, neste caso, com contato periódico. Finalmente, o Usuário 2A afirmou que a empresa se encontra em situação financeira favorável, e com planos de uma nova tentativa de expansão do negócio para a cidade de Salvador, que é dominada, na área de sistema de gestão, por uma forte empresa internacional.

7.2.CASO 2

O segundo caso estudado se refere à empresa Neoworking, escritório de *coworking*.

7.2.1. Caracterização da Neoworking

A segunda organização pesquisada neste trabalho é a Neoworking, empresa de escritórios compartilhados. Ela oferece uma série de serviços, como *coworking*, escritório virtual, aluguel de salas, etc. Sendo o primeiro o foco deste trabalho e para uma visão mais aprofundada sobre a empresa, foi entrevistado um de seus sócios-fundadores, o **Empresário 1B**.

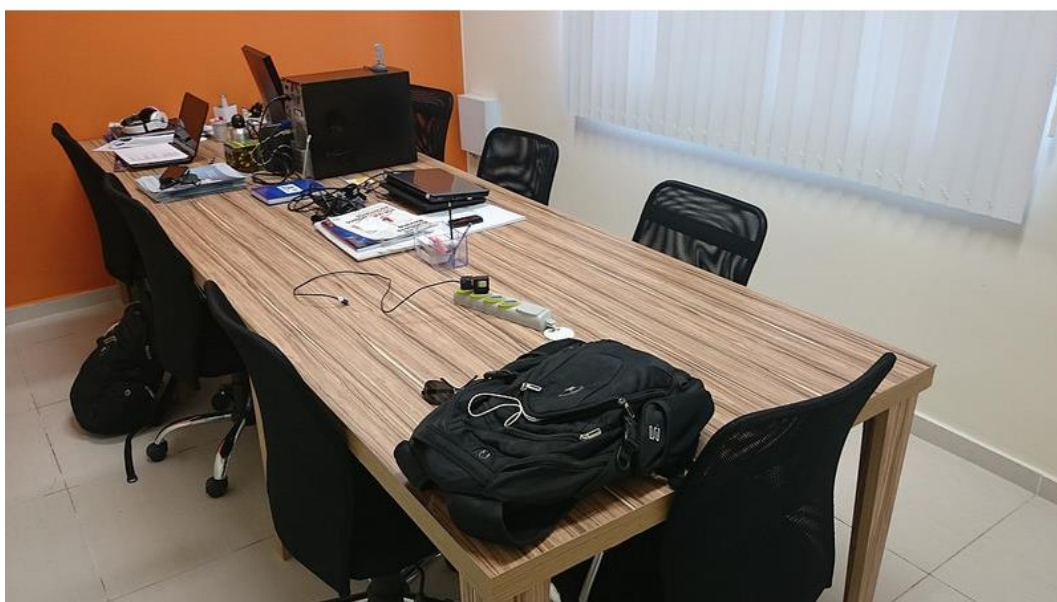
De acordo com o empresário, a Neoworking foi fundada em 2012, devido a um de seus sócios ter tido conhecimento e contato com o *coworking* na cidade de São Paulo, e juntos, resolveram transportar este modelo para a capital sergipana, sendo considerado o primeiro escritório de *coworking* deste estado. Hoje ela conta com três sócios, uma filial (aberta em 2015), e cinco funcionários, entre recepcionistas, assessores de comunicação e analistas de mídias sociais.

A empresa tem por objetivo, "apoiar o empreendedorismo na cidade de Aracaju, oferecendo serviços, trazendo inovação para o mercado e conhecimento que auxiliam o empreendedor desde o início do seu negócio"¹¹. Para o atendimento desta proposta, dispõe dos seguintes serviços¹²:

- Coworking (salas compartilhadas);
- Endereço fiscal e comercial;
- Serviço de recepcionista;
- Aluguel de sala comercial exclusiva, de reunião, multimídia e auditório;
- Aluguel de espaço para divulgação e;
- Aluguel de armários individualizados.

Tais serviços são completados, estruturalmente, com copas, banheiros, estacionamentos e *lounges*. Todos eles podem ser encontrados em suas duas unidades, em igual proporção. A grande diferença, segundo o empresário, é que sua filial está focada no serviço de salas exclusivas, para clientes que desejam sair dos espaços compartilhados, com uma disponibilidade total de 14 salas.

Figura 19: Tipo de sala compartilhada da Neoworking



Fonte: Neoworking (2017).

¹¹ Ver: <<https://www.neoworking.com.br/proposta-neoworking/>>. Acessado em 12/03/2017.

¹² Ver: <<https://www.neoworking.com.br/proposta-neoworking/>>. Acessado em 12/03/2017.

Figura 20: Tipo de sala compartilhada da Neoworking



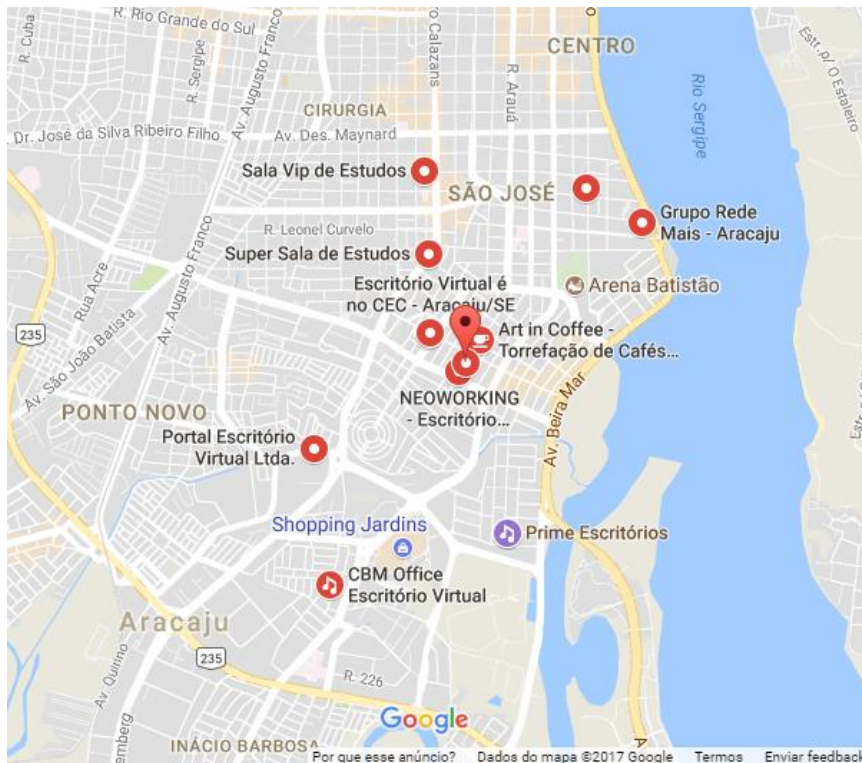
Fonte: Neoworking (2017).

O empresário indica que nos primeiros meses do negócio, enfrentou bastante dificuldade para explicar aos seus possíveis clientes sobre o *coworking*, em decorrência da falta de conhecimento deles sobre o modelo. "O que havia na cidade eram ideias embrionárias de escritórios virtuais. [...] No início foi um grande desafio porque ninguém sabia o que era *coworking*. Passamos muito tempo explicando o que seria, até começarem a surgir concorrentes", afirmou o empresário.

No presente momento, o estado de Sergipe dispõe, de acordo com o Senso Coworking 2016, de 5 espaços, sendo os principais concorrentes da Neoworking, de acordo com o empresário, o *Prime Escritório Virtual* e o *Grupo Rede+ Coworking*. Sobre o aumento da concorrência desde sua fundação 5 anos atrás, o empresário parece ter uma relação bivalente, afirmando ser "bom e ruim".

Ou seja, em sua visão, o lado positivo se dá em virtude do maior conhecimento das pessoas sobre o *coworking*. Por outro lado, a parte negativa se dá pela captação de possíveis clientes, pelos escritórios concorrentes. A localização desses escritórios pode ser visualizada na Figura 21.

Figura 21: Escritórios e salas compartilhadas em Aracaju



Fonte: Google Maps (2017).

Especificamente no que se refere ao serviço de *coworking*, a empresa disponibiliza no total 4 salas compartilhadas, em que os empreendedores podem alugar espaços dentro dessas salas, contratando um dos quatro tipos de planos disponíveis: por hora; turno; dia ou; *full time*.

Figura 22: Planos de *coworking* da Neoworking

Hora <i>Para quem está começando</i>	Turno <i>Oferece serviços adicionais</i>	Dia <i>Plano Top</i>
R\$6.00	R\$22.00	R\$40.00
Endereço e telefone comercial	Endereço e telefone comercial	Endereço e telefone comercial
Água, café e guloseimas	Água, café e guloseimas	Água, café e guloseimas
Internet Alta velocidade	Internet Alta velocidade	Internet Alta velocidade
Perfil no site	Perfil no site	Perfil no site
Especial para outros serviços	Especial para outros serviços	Especial para outros serviços

Fonte: Neoworking (2017)

Figura 23: Plano *Full Time* de *coworking* da Neoworking

Full Time <i>Plano Top</i>
R\$480.00 Por Mês
Endereço e telefone comercial
Água, café e guloseimas
Internet Alta velocidade
Perfil no site
Horas de Sala de Reunião (2h/mês)
Especial para outros serviços

Fonte: Neoworking (2017)

Nas Figura 22 e Figura 23 estão dispostos todos os planos disponíveis na Neoworking. É possível notar que em todos da Figura 22, os clientes terão a possibilidade de usar o endereço e telefone do escritório para fins comerciais, acesso à internet, perfil disponível no site da empresa, além de 'preço especial' para outros serviços oferecidos pelo escritório.

Em contrapartida, contratando o plano *Full Time*, o cliente ganha, além dos itens citados, o direito de 2 horas/mês para utilização da sala de reuniões. Segundo o empresário, eles podem transitar livremente entre esses planos, seja para aumentar ou diminuir a abrangência do mesmo. A empresa também oferece de modo gratuito a possibilidade de um possível cliente, agendar um dia para conhecer e testar o ambiente de *coworking*.

A empresa não dispõe de critérios de entrada, segundo o empresário, sendo aberto a qualquer tipo de cliente o compartilhamento dos espaços. Apesar disso, o site da empresa indica que o *coworking* seria ideal para: “profissionais liberais, consultores, designers, arquitetos, publicitários, profissionais de TI, advogados, corretores de imóveis, engenheiros e todos aqueles que [...] sentem-se mais motivados ao redor de outras pessoas trabalhando”¹³.

Na percepção do empresário, o perfil de seus clientes varia entre profissionais liberais e algumas pequenas empresas, com até 5 funcionários, sendo um deles, o dono do negócio. Paralelamente, a rotatividade desses empreendedores no ambiente compartilhado, foi considerada 'média' pelo empresário, sendo que não há dados exatos para esta variável.

No quesito citado, o empresário dá ênfase a um certo "fluxo natural" desses empreendedores no uso do *coworking*. Eles começariam usando-o como profissionais liberais ou como empreendedor individual, entretanto, com o decorrer do tempo, o aumento de faturamento e a necessidade de mais funcionários os fariam migrar para salas individualizadas, saindo do escritório compartilhado.

Tal fluxo foi citado como um principais motivos que teriam feito a Neoworking abrir uma filial, com mais salas comerciais individualizadas. Assim, na percepção dos sócios, poderiam manter o cliente, agora, com uma nova necessidade de espaço. O empresário afirmou que acontecia de modo recorrente, por exemplo, empresas que contratavam mais funcionários, de modo a lotar o ambiente compartilhado, fazendo apenas a modificação do plano e não do tipo de espaço.

Na variável interação entre os usuários, o empresário acredita que "[...] ela roda por conta própria no dia a dia, surgindo ideias, parcerias, contatos". Ainda segundo o mesmo, a empresa oferece, de modo não periódico, eventos, *coffe-breaks*, cafés da manhã, etc., para tentar fazer com que os usuários se conheçam melhor.

¹³ Ver: <<https://www.neoworking.com.br/proposta-neoworking/>>. Acessado em: 12/03/2017.

Durante a entrevista, o empresário mencionou alguns exemplos de parcerias que surgiram entre os usuários e entre estes e a Neoworking. Complementando, ele afirmou que a empresa oferece um ambiente baseado em valores como profissionalismo, respeito e cooperação. Também há a afirmação da existência de um clima organizacional de criatividade.

Em se tratando dos benefícios do *coworking* para os usuários, na visão do empresário, estaria no ambiente profissional (em oposição ao home office), na organização e estrutura física pronta, em oposição aos custos de se construir um escritório por si só, este seria um dos principais motivadores do cliente ao aderir o escritório compartilhado. Segundo ele, haveria uma liberdade aos empreendedores já que poderiam ajustar seus planos ao andamento de seus negócios ou carreira profissional.

Em contrapartida, os limites do *coworking*, segundo o empresário, estariam no perfil individual de cada usuário. Como exemplificado:

Tenho empresa aqui, com cinco funcionários que não quer de jeito algum ir para uma sala fechada, mesmo sendo viável financeiramente. Mas tem gente que a primeira coisa que faz é procurar uma sala privada, pois precisa de privacidade, arquivar certas coisas, etc.

Em outras palavras, cada usuário determinaria o que seria melhor para seu caso específico. A Neoworking teria a possibilidade de oferecer tanto espaços compartilhados, quanto individualizados. Segundo o empresário, o *coworking* gera apenas 30% do faturamento da empresa, já os escritórios individualizados, outros tipos de alugueis e eventos que a empresa oferece, corresponderiam aos 70% restantes.

Por fim, a Neoworking diz considerar cada usuário como um parceiro em potencial, sendo possível ver o contato de vários profissionais e empresas, em um mural, na entrada do escritório. Houve a citação formal, pelo entrevistado, da parceria com a OAB, pela qual o associado, que participa da empresa, tem descontos em certos estabelecimentos e a parceria com a Associação Comercial do Estado de Sergipe (ACESE).

7.2.2. Percepção usuário 1 - *coworking*

O usuário do escritório de *coworking* da Neoworking citado, recebe o codinome de **Usuário 1B**, 42 anos de idade, natural de Aracaju, profissional liberal da área de tecnologia

da informação e cliente desde janeiro de 2016. Os serviços prestados por ele são a criação de sites, *hot sites*, lojas virtuais, aplicativos *mobile*, *webapps* e aplicativos web.

De acordo com o mesmo, sua formação é na área de processamento de dados, atualmente chamada de sistema de informações, apresentando mais de 20 anos de atuação no mercado. Boa parte deste tempo, atuou em uma empresa de grande porte nacional na área de TI, porém, em 1995, já havia empreendido na área de desenvolvimento, suporte e manutenção de micro computadores (atuais PCs), com empresa própria.

A principal motivação, segundo o usuário, que o levou a sair do emprego anterior e se transformar em profissional liberal, foi a ideia de trabalhar para si mesmo, relatando o cansaço com a vida corporativa que levava. A intenção inicial, segundo ele, era a criação de uma micro/pequena empresa de TI, porém com a crise econômica que o país passava em 2014-2015, adiou tal plano, restando a atuação individual e direta.

Justamente neste período que o *coworking* entrou em seus planos como um possível facilitador de sua atuação como profissional liberal. De acordo com o usuário, diversos motivos o levaram a participar de um escritório compartilhado, a saber: redução de custo; rede de contatos; “geração espontânea de negócios” e; profissionalismo.

Em relação ao primeiro, segundo o usuário, com o *coworking* há uma grande redução de custo já que todos os usuários do mesmo não precisam construir um escritório, já os utilizam prontos e equipados. Neste quesito, o usuário cita as dificuldades de se alugar um escritório na capital sergipana, estruturar e mobiliar o local, além da contratação de pessoal, apenas para a garantia do funcionamento do mesmo, como secretária, serviços de limpeza, entre outros.

No segundo motivo, de acordo com o usuário, há a possibilidade da construção de uma substancial rede de contatos, através do compartilhamento do espaço com outros usuários. Nesta questão, o usuário remonta a sua própria experiência na Neoworking, onde foram feitos negócios se utilizando da rede de contatos de outros *coworkers*, os quais o indicavam quando seus amigos ou clientes precisavam de algum serviço que poderia ser executado por ele.

No que tange a variável *networking*, o usuário mencionou que o inverso também seria verdadeiro, ou seja, sempre que possível, também indicaria outros *coworkers* para seus

amigos/clientes. É justamente na utilização desta rede de contato que o usuário afirmou que o *coworking* ofereceria a possibilidade da “geração espontânea de negócios”, o terceiro motivo alegado.

Finalmente, no quesito profissionalismo, o usuário afirmou que em sua área de atuação haveria a necessidade desta variável. Segundo ele, a indagação que mais o fazem é ‘onde é seu escritório’ ou ‘onde fica sua empresa’. Por esta razão, o usuário demonstrou satisfação em poder indicar o local onde trabalha, assim, ele teria a possibilidade de marcar reuniões, ter seus clientes recepcionados e oferecer o que ele chama de “ambiente profissional”. Por fim, ele elogiou que o escritório fica aberto até as 22h, podendo receber clientes fora do horário comercial convencional.

Continuando nos possíveis benefícios do *coworking*, foi feita pelo usuário a comparação deste com os *home-offices*. De acordo com o mesmo, apesar de trabalhar em casa ser uma opção economicamente mais favorável que os escritórios compartilhados, estes oferecem uma rotina de trabalho que o primeiro não o traria. “Chego aqui e não estou preocupado se tem água nos garrafões, se os banheiros estão limpos, etc. [...]. Foco no trabalho e esqueço o resto”, argumentou. Esta comparação se mostrou importante para o mesmo, devido ao fato de já ter tido empresa, sendo relatado durante a entrevista, certas dificuldades administrativas e estruturais que teriam retirado foco do trabalho em si, na época.

Em relação ao modelo de negócio do mesmo, ele afirma trabalhar por demanda (projeto), onde, cada cliente demandaria necessidades diferentes, dentro dos tipos de serviços prestados, assim, segundo o usuário, a pós-venda teria papel central em sua carreira. Ou seja, seria tão importante para ele a manutenção de um mesmo cliente, quanto a prospecção de novos.

Neste ponto, o usuário afirmou estar, desde que começou a usar o *coworking*, sem “fazer propaganda” de seus serviços. Segundo o mesmo, sua rede de contatos tem se mostrado suficiente para seus objetivos profissionais e financeiros, assim sendo, seus clientes seriam de dois tipos: os que vieram por indicação e; os quais foram fidelizados. Entretanto, o usuário demonstra saber dos riscos associados a esta estratégia.

Já na variável colaboração, citou existir no escritório que está inserido, e por ser adepto do plano *Full Time* oferecido pela Neoworking, conseguiria trocar ideias de negócios com os demais *coworkers*, inclusive com a concorrência interna. Neste último ponto, segundo

o usuário, apesar de existir outra pessoa no mesmo ambiente de trabalho que oferece serviços similares aos seus, esta relação seria “sadia”, assim, ele indicaria seu concorrente para prestar serviços que o mesmo não oferece (ex. mídias sociais) e, em contrapartida, aquele faria o mesmo.

Por fim, segundo o usuário, os limites no uso do *coworking*, dependeriam do tipo de negócio, ou seja, para seu caso específico, funcionaria bem, uma vez que seus clientes vem por indicação. Não havendo empecilho, em sua visão, para continuar utilizando o escritório compartilhado no curto e médio prazo, apesar de ter planos de formalizar seu negócio e de contratação de alguns funcionários. Todavia, houve a indicação de que, em última necessidade, se transferiria para uma sala individual.

7.2.3. Percepção usuário 2 – *coworking*

O segundo usuário da Neoworking pesquisado, recebe o codinome de **Usuário 2B**, 31 anos de idade, com formação na área de comunicação social (com foco em publicidade e propaganda), possui em torno de 7 anos de experiência na área, e se utiliza deste escritório compartilhado desde dezembro de 2012. Ele é sócio em uma empresa de soluções para a internet, aqui referenciada como **Empresa Z**, fundada em 2012 e possui apenas os dois sócios como parte do corpo de funcionários.

De acordo com informações fornecidas pelo usuário, a missão de sua empresa é “oferecer aos clientes soluções digitais com estratégias focadas em conversões qualificadas”. Em outras palavras, a empresa lança mão de algumas ferramentas digitais, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento dos negócios de seus clientes, trabalhando assim, sob a óptica da customização, deste modo, o serviço oferecido e o produto final, variam de acordo com as necessidades de cada cliente.

De modo mais específico, os serviços oferecidos pela empresa, segundo o usuário, são variados, a saber: consultoria web; desenvolvimento de Sites, Hotsites, Blogs, Sistemas e Aplicativos mobile; gestão em Redes Sociais; *Facebook Ads* (Campanhas Segmentadas); *Google Adwords* (Anúncios no Google), E-mail Marketing e; treinamentos para Web.

As razões que o fizeram adentrar à um escritório de *coworking*, segundo o usuário, foram tanto de cunho pessoal, quanto profissional. Em relação ao primeiro, o usuário

remontou ao desejo que sempre tivera desde os tempos da graduação, em se tornar um empreendedor, e que ao se casar com uma também publicitária, hoje sua sócia na empresa, os planos individuais tornaram-se familiares.

Já em referência ao segundo motivo, o usuário afirmou que, no início de 2012, ele e sua sócia já trabalhavam há 2 anos e meio em agências publicitárias diferentes, e que sentia na época estar preparado para começar a pôr em prática seu sonho de empreender. O que pode ser colaborado pela afirmação:

Desde os tempos da faculdade, eu e meus amigos sempre traçávamos planos de montarmos umas agências [...]. Assim que a gente se formou, eu fui efetivado no estágio e alguns amigos já se juntaram pra abrir uma agência focada em Facebook, Redes Sociais [...]. Quando vi que já tinha mais de dois anos de formado e não tinha feito nada pelo meu sonho, tive medo de ficar preso nessa vida [...]. (Informação oral)

Segundo o usuário, em meados de 2012, junto com sua sócia, decidiram formalmente fundar a Empresa Z, e meses depois, ao saber da abertura de um escritório de *coworking* em Aracaju, e tomar conhecimento do que seria aquele ambiente, viram naquilo uma oportunidade de baixo custo para hospedar seu negócio e, possivelmente, aumentar sua rede de contatos.

No que diz respeito à avaliação do usuário quanto ao espaço físico do escritório, ele comentou que este era um dos pontos altos do ambiente, em sua visão, a existência de um escritório profissional e equipado, para mostrar aos possíveis clientes, o ajudaria, já que seu ramo profissional é repleto de profissionais liberais, fazendo disto uma vantagem em relação a eles, e diversas agências de publicidade, o que aumentaria as expectativas dos clientes em relação ao seu trabalho.

Sobre a influência do *coworking* em sua rede de contatos, o usuário afirmou ter sido uma influência positiva, em sua percepção, o escritório em que se encontra é repleto de outros profissionais que podem se utilizar de seus serviços, além de poder indicá-lo à outros. Para reforçar esta afirmação, o usuário em questão mencionou alguns dos colegas do próprio escritório que fizera algum site, trabalho em mídia social, etc.

Continuando no quesito *networking*, o usuário também afirmou que diversas parcerias foram iniciadas em conversas no “cafezinho expresso do escritório”, segundo ele, por estar na região central do escritório, as pessoas saem de seus postos de trabalho, sejam eles coletivos ou individuais, para relaxar e conversar, desta forma, um acaba conhecendo melhor o trabalho do outro, e fornecendo ideias, palpites e comentários que poderiam gerar parcerias no futuro.

No que se refere ao clima organizacional, de acordo com o usuário, o ambiente é “bastante agradável e positivo”, isto significa, que as pessoas são cordiais umas com as outras e respeitam os limites de cada um. Neste quesito, o usuário comentou sobre a adaptação ao “escritório aberto” que as pessoas passariam, segundo o mesmo, para o seu caso, não seria estranho trabalhar com pessoas próximas, que poderiam a qualquer momento visualizar seu trabalho, devido aos anos de experiência prévia em agências publicitária, entretanto, alguns outros usuários não se adaptaram ou mudaram para salas individuais, por este motivo.

Em se tratando da cultura do escritório, o usuário se reservou a resumir na palavra “colaboração”, o que pode ser melhor entendido na afirmação: “as pessoas convivem muitas horas da semana juntas, e acabam compartilhando experiências e problemas [...] há um interesse real em aconselhar o colega do lado no que ele precisar [...]”. Dito com outras palavras, o usuário pesquisado entende que os usuários da Neoworking se veem como colegas, mesmo quando em diversas situações, são concorrentes.

Por fim, com relação aos possíveis benefícios do *coworking*, o usuário pondera não saber se este modelo de trabalho é recomendável para todo tipo de pessoa ou ramo profissional, porém, para o seu caso, ele entende que o ajudou no começo do negócio, quando não possuía muitos recursos para montar um escritório próprio e que o acabou ajudando na prospecção de clientes, oriundos de conexões feitas no escritório de *coworking*.

7.3. ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS – INCUBADORA

Faz-se necessário então, realizar uma comparação entre o que foi observado na incubadora pesquisada, a opinião do gerente de inovação do Sergipetec, a percepção dos usuários e, sempre que houver possibilidade, com a literatura atual sobre o tema.

Características da Incubadora de Base Tecnológica

Primeiramente é importante posicionar a incubadora pesquisada dentro da definição que é utilizada neste trabalho, a visão da ANPROTEC¹⁴. Segundo a mesma, uma incubadora é

[...] uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

A incubadora em questão se mostra, como observado, em consonância com as definição proposta, contendo hoje uma estrutura física que pode possibilitar comodidade aos participantes, presença de uma preocupação com a parte gerencial dos futuros negócios e, a presença de uma extensa rede de contatos a disposição dos participantes.

Do ponto de vista histórico, segundo a tipologia feita pela ANPROTEC e SEBRAE (2016), uma incubadora de empresas para ser considerada moderna (ou de terceira geração) deve abarcar espaço físico de baixo custo e boa qualidade, conter serviços de apoio ao desenvolvimentos dos negócios, e por fim, a preocupação com o ambiente externo, assim, os empreendimentos devem ter acesso à novos parceiros, conhecimentos e recursos. Como citado, parece ser o caso em questão.

Já no quesito da tipologia da Incubadora de Base Tecnológica do SergipeTec, ela se enquadra, de acordo com as definições da EDA (*et al.*, 2011), como uma incubadora física, que atua no setor tecnológico, sem fins lucrativos e com administração mista. Neste ponto, destaque para a gestão via organização social ligada ao governo estadual de Sergipe, com utilização de recursos públicos e privados.

Aprofundando-se para a parte central de qualquer incubadora, que é o processo de incubação, o qual, de acordo com o CSES (2011) geralmente inclui quatro tipos de

¹⁴ Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Consultado em 09/10/2016

assistências: treinamento; apoio a gestão; apoio financeiro (podendo ser da própria incubadora ou de instituições terceiras) e; apoio tecnológico. Sem contar com os critérios de entrada e saída do programa.

A incubadora pesquisada, como constatado e corroborado com as entrevistas, não fornece qualquer tipo de apoio financeiro e tecnológico. Por outro lado, existem certos tipos de apoio a gestão e/ou treinamento, que são realizados pela incubadora e/ou pelo seu parceiro, o SEBRAE/SE.

Em artigo publicado, os autores Costa, França e Teixeira (2010), se debruçaram sobre a referida incubadora. Segundo suas constatações, foi verificado que incubadora à época, oferecia o apoio gerencial em formas de consultorias e assessorias, além da realização de treinamentos, de mesmo modo, também não foram encontradas assessoramento técnico ou apoio financeiros aos entes incubados.

No que se refere ao perfil dos empreendedores pesquisados, a referida incubadora não possui dados exatos sobre as características de seus participantes. Entretanto, os resultados da triangulação de dados realizada, oferecem indícios de um perfil minimamente desejado por esta organização. Como demonstra o Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Perfil geral dos empreendedores da Incubadora de Base Tecnológica

	Incubadora de Base Tecnológica
Perfil desejado	Empreendedores que ofereçam inovação e/ou, preferencialmente, atuem nas áreas de tecnologia da informação, energia e biotecnologia.
Perfil dos empreendedores pesquisados	Empreendedor da área da geologia, que atua no segmento de geotecnologia e geoprocessamento de dados; Empreendedor da área de gestão, que atua no segmento de sistemas de gestão para saúde.

Fonte: Próprio autor (2017).

Como se pode concluir do quadro acima, o perfil dos empreendedores pesquisados é compatível com o perfil desejado pela incubadora em questão. Assim, os empreendedores que desejam adentrar ao programa de incubação, deverão oferecer produto mercadológico inovador e/ou, atuar em uma das áreas-chave do SergipeTec.

Do mesmo modo em que a incubadora pesquisada não possui dados exatos sobre o perfil geral de seus empreendedores, também não existem dados suficientes sobre as características gerais dos empreendimentos lá hospedados. Desta forma, concentrou-se nas características específicas dos empreendimentos pesquisados.

Para este objetivo, utilizou-se de algumas características dos negócios brasileiros, apresentadas pela pesquisa de monitoramento do empreendedorismo *GEM Report 2015*, além das definições de porte empresa segundo a Lei Complementar nº 123/2006 e o Banco do Nordeste (2014), como espécie de parâmetro para que a comparação entre empresas tão distintas pudessem seguir uma referência comum.

Quadro 7: Caracterização das empresas pesquisadas na Incubadora

Característica <i>(GEM Report, 2015)</i>	Empresa X	Empresa Y
Estágio do negócio	Negócio inicial	Negócio estabelecido
Tipo de empresa <i>(Lei Complementar nº 123/2006)</i>	Microempresa	Empresa de pequeno porte
Produto/serviço novo?	Sim	Sim
Possui muitos concorrentes?	Não	Sim
Utiliza tecnologia datada de mais de 5 anos?	Não	Não
Possui orientação para o mercado exterior?	Não	Não
Número de funcionários	5	40

Fonte: Próprio autor (2017).

De acordo com o Quadro 7, se pode constatar que a Empresa X, se enquadra na definição de negócio inicial, já que não pagou qualquer tipo de remuneração aos proprietários por mais de 3,5 anos e, de microempresa, por não possuir receita bruta anual maior que R\$360 mil. Além disto, dentre as 5 principais características que os negócios brasileiros (iniciais ou estabelecidos) possuem, ela não se enquadra em 4 delas.

Em outras palavras, a empresa citada, fornece serviços que podem ser considerados novos, possuem poucos concorrentes no estado de Sergipe, se utiliza de tecnologia datada de menos de 5 anos e, possui até 5 funcionários. Por outro lado, em sua única categoria em incompatibilidade com as características de tais tipos de negócios brasileiros, ela não possui orientação para o mercado externo.

Já a Empresa Y, se enquadra na definição de negócio estabelecido, pois pagou algum tipo de remuneração a seus proprietários por mais de 3,5 anos e, de empresa de pequeno porte, pois apresenta receita bruta anual acima de R\$360 mil, porém, menor que R\$ 4 milhões e 800 mil. Em contrapartida, ela está em compatibilidade com duas das principais características dos negócios brasileiros.

Aprofundando-se na análise, se pode fazer também, seguindo os mesmos parâmetros expostos no Quadro 7, com a Incubadora de Base Tecnológica. Como explicita o Quadro 8 abaixo, a incubadora pode ser considerada um negócio estabelecido, de pequeno-médio porte (BANCO DO NORDESTE, 2014), por ter um orçamento anual maior do que R\$ 3,6 milhões, possui apenas uma concorrente, se utiliza de tecnologia datada de mais de 5 anos e não possui orientação para o mercado externo.

Quadro 8: Caracterização da Incubadora pesquisada

Característica (<i>GEM Report</i> , 2015)	Incubadora de Base Tecnológica
Estágio do negócio	Negócio estabelecido
Tipo de empresa (Lei Complementar nº 123/2006) e (Banco do Nordeste, 2014)	Organização de pequeno-médio porte
Produto/serviço novo?	Não
Possui muitos concorrentes?	Não
Utiliza tecnologia datada de mais de 5 anos?	Sim
Possui orientação para o mercado exterior?	Não
Número de funcionários	~50

Fonte: Próprio autor (2017).

Finalmente, a incubadora sergipana em questão, aparenta estar de acordo com a realidade brasileira, pesquisada pela *InfoDev* em 2010, o qual, no estudo intitulado "*Global Practice in Incubation Policy Development and Implementation*", indicou que a maioria das incubadoras brasileiras

[...] são patrocinadas por Universidades, conectadas ao um setor econômico e financiadas por uma variedade de programas governamentais. [...] Essas incubadoras agem como um ponto de encontro para uma complexa rede de contatos, que agrupam recursos financeiros, pesquisadores e empreendimentos [...]. (InfoDev, p. 18, 2010)

Espaço físico

Como demonstrado anteriormente, a incubadora apresenta uma estrutura suficientemente completa e de baixo custo para que os incubados possam desenvolver seus negócios e, segundo o gerente entrevistado, este seria um dos grandes benefícios que a mesma poderia oferecer aos empreendedores.

Por outro lado, esta parece ser, de acordo com os relatos dos usuários entrevistados, uma realidade recente, pois, no momento da transição entre a antiga e atual sede e, a inauguração desta em meados de 2016, houveram dificuldades estruturais que prejudicaram alguns dos negócios incubados.

Colaborando com esta discussão, as observações presenciais feitas indicam que ainda existem prédios e áreas reservadas a incubadora, que precisam ser liberadas plenamente para uso, mesmo 9 meses após inauguração oficial, para que então, novos projetos possam participar do programa de incubação.

Networking

Este aparenta ser um dos poucos pontos de convergência entre o gerente da incubadora e os usuários entrevistados. Como citado, a incubadora pesquisada possui um entrelaçado de diferentes órgãos e instituições públicas estaduais e federais, com organizações privadas, a sua disposição, formando uma extensa rede de apoio formal. Tais apoios, podem vir a ser uma fonte de parcerias e projetos para os negócios incubados.

Por um lado, o gerente da incubadora afirmou que o *networking* do parque como um todo é uma das grandes fortalezas da marca ‘SergipeTec’, por outro, os usuários citam isto como um dos motivos que os levaram a inscreverem suas empresas neste programa de incubação. Segundo o Usuário 1A, este seria o grande benefício de tal programa, citando parcerias e projetos bem sucedidos com a EMBRAPA, parceiro da incubadora, corroborando com a experiência, o Usuário 2A cita a captação do Hospital Universitário da UFS como resultado do aumento da rede de contatos.

Por fim, tal rede de contatos, não necessariamente significaria certeza de sucesso. Como visto na experiência do Usuário 1A, não houve qualquer iniciativa bem sucedida de parceria com a UFS e, plena serventia dos cursos oferecidos pelo SEBRAE, ambos participantes do *networking* do SergipeTec.

Apoio à gestão

Este parece ser um dos pontos mais importantes de qualquer programa de incubação. Como dito anteriormente, o sucesso deste não parece depender apenas da sua estrutura física, mas, além disto, da qualidade dos serviços que disponibiliza aos entes incubados. Sendo um desses serviços os treinamentos e cursos oferecidos na área de gestão.

Historicamente, de acordo com a ANPROTEC e SEBRAE (2016), a preocupação com a gestão dos negócios que participam de um programa de incubação não é recente, fazendo parte da segunda geração das incubadoras. Isto se mostra relevante pela própria natureza do ato de incubar, que seria uma preparação prévia, para que a empresa pudesse se desenvolver melhor, antes de adentrar completamente no mercado.

Tal preocupação, foi compartilhada pelo gerente entrevistado, segundo o qual, a incubadora ofereceria periodicamente cursos de capacitação na área de gestão empresarial. Além disto, o Sebrae/SE, também disponibilizaria cursos empresariais para os usuários dela. Paralelamente, de acordo com o Edital N°2/2016 do SergipeTec, a presença de um plano de negócio, mercado para atuação, viabilidade econômica e capital de giro, são exigências para que qualquer empresa adentre no programa de incubação.

Não obstante, a preocupação com o nível do conhecimento em gestão dos empresários, foi relatado pelo gerente, como parte do *feedback* recebido por este, afinal, por ser uma incubadora com foco na área tecnológica, muitos empresários não possuem experiência e/ou conhecimentos em administração.

Entretanto, a experiência do Usuário 1A pesquisado, neste tema, se mostrou inversa ao relatado pelo gerente. Na sua visão, os cursos oferecidos foram “irrelevantes” e “não aplicáveis” à realidade do mesmo. Não somente, o usuário se viu em necessidade de atrair um sócio para seu negócio, que tivesse os conhecimentos necessários em gestão, já que não vislumbrava a chance de os obter via programa de incubação.

Em consonância com o que foi observado pelo usuário anterior, o Usuário 2A também citou a inutilização dos serviços de apoio à gestão oferecidos, por razão diversa. No caso específico, a Empresa Y voltou-se para sua equipe e seus sócios, em busca de melhoria nos aspectos gerenciais.

Enriquecendo os achados deste trabalho, Costa, França e Teixeira (2010), de modo semelhante, constataram diferentes percepções por parte dos incubados desta incubadora, à época, segundo os autores, a incubadora vinha atendendo parcialmente as necessidades dos incubados, em decorrência da falta de consultoria/assessoria direta. As empresas incubadas necessitariam, de acordo com os autores, de apoio incisivo na gestão de seus negócios, o que poderia permitir que os projetos inicialmente propostos fossem desenvolvidos e aprimorados.

Mostram-se preocupantes tais relatos, visto que, neste tema, há literatura específica que fortalece esse tipo de preocupação. De acordo com Martinez (2003 apud ANDINO et al., 2004), muitas dessas empresas fecham antes da sua graduação, e isso decorre de fatores como: dificuldade de transformar tecnologia em negócio; pesquisadores que possuem habilidades invencionais, todavia não possuem habilidades gerenciais; e o alto grau de investimento que é necessário para esse tipo de empresa.

Apoio técnico e financeiro

Estes tipos de apoio, fazem parte da maioria dos programas de incubação, sendo um dos quatro pilares dos serviços prestados pelas incubadoras (CSES, 2011). Entretanto, não há qualquer provisão direta pela incubadora estudada de financiamento e apoio técnico, aos entes incubados. Apesar da primeira ter sido citada pelo gerente da mesma, como a maior preocupação relatada pelos usuários.

Não obstante, a presença de capital de giro e tecnologia disponível para desenvolvimento do produto, é uma exigência prévia para que as empresas possam participar do programa. Porém, como observado, há espaço para que a incubadora incremente sua cartela de serviços, com linhas de financiamentos, treinamentos especiais para área tecnológica, etc. A utilização de sua rede de contatos formal, se mostra um dos caminhos plausíveis.

Clima e cultura organizacional

Baseado na revisão da literatura realizada, não se esperava necessariamente uma cultura organizacional da incubadora de colaboração entre os entes incubados, devido ao modelo do programa, mais institucionalizado. Entretanto, as experiências dos usuários pesquisados, demonstraram um sintoma oposto, a possibilidade da independência de uma empresa incubada, de seu agente incubador. Tal fato necessitaria de pesquisas mais aprofundadas para se investigar as causas e consequências de tal comportamento.

Já na área do clima organizacional, as observações realizadas em campo, o relato do gerente da incubadora e dos usuários entrevistados, levam a crer em uma boa convivência entre as empresas participantes do programa e o agente incubador. O fato de estarem alocadas lado a lado, a possibilidade de ratearem conjuntamente certos custos, as similaridades entre aquelas e, as reuniões periódicas, parecem contribuir para tal constatação.

7.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS – NEOWORKING

Nesta seção, é realizada uma comparação entre o que foi observado no escritório de *coworking* pesquisado, a opinião do seu fundador, as percepções dos usuários e, sempre que houver possibilidade, com a literatura atual sobre o tema.

Características da Neoworking

Em primeiro lugar, se mostra necessário posicionar o escritório de *coworking* estudado neste trabalho, dentro da definição dos mesmos, abordada segundo Leforestier (2009), quem os definem como sendo ambientes onde se pode alugar mesas, num espaço compartilhado, por um período de tempo flexível. Ainda, estes espaços podem oferecer serviços complementares como *lounges*, cafés, salas para reunião, etc.

Como constatado e corroborado com a entrevista de seu fundador, a Neoworking se mostra em consonância com a definição citada, nesta empresa, os *coworkers* poderão alugar

espaços dentro de ambiente que é compartilhado com outras pessoas, sendo tal aluguel, realizado de modo flexível: por hora, turno, dia ou mês.

Outro ponto que parece ser importante avaliar, é o quão compatível a Neoworking está com as características dos escritórios de *coworking* brasileiros. A experiência nacional é exposta no levantamento do Senso *Coworking* Brasil 2016, o qual indica que a maioria do escritórios brasileiros fornecem serviços complementares como salas de reunião e salas privadas, funcionam em horário comercial estendido e, organizam eventos no espaço de modo não periódico.

De acordo com o fundador da empresa em questão, esta oferece os serviços complementares citados, organizam eventos ocasionalmente e, seus clientes podem usufruir do espaço das 8h às 22h, ou seja, em horário comercial estendido.

Como exposto anteriormente, a necessidade de serviços complementares pode ser parcialmente explicada pela constatação de Foertsch (2011): a grande maioria, 60%, dos espaços de *coworking* não são rentáveis por si só. Desta maneira, na busca pela rentabilidade, de acordo com Coifard (2012), esses espaços vendem outros tipos de serviços, como: aluguel de sala de reunião, organização de eventos, etc.

Segundo o Senso *Coworking* Brasil 2016, a maioria dos escritórios brasileiros hospedam profissionais liberais e micro empresários que estão concentrados basicamente em áreas como consultoria, publicidade, design, marketing, internet, *statups* e advocacia. Apesar de não dispor de dados exatos, a percepção de seu fundador, o direcionamento feito no site oficial da Neoworking e as entrevistas com alguns usuários, indicam a inclinação em atrair profissionais ligados à essas áreas. Como pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9: Perfil geral dos empreendedores da Neoworking

	Neoworking
Perfil desejado	Profissionais liberais, consultores, designers, arquitetos, publicitários, profissionais de TI, advogados, corretores de imóveis, engenheiros, etc.
Perfil dos empreendedores pesquisados	Profissional liberal da área de TI; Empreendedor da área de publicidade e propaganda.

Fonte: Próprio autor (2017).

Do mesmo modo em que esta organização pesquisada não possui dados exatos sobre o perfil geral de seus empreendedores, também não existem dados suficientes sobre as características gerais dos empreendimentos/usuários lá hospedados. Desta forma, concentrou-se nas características específicas dos empreendimentos pesquisados.

Para este objetivo, assim como no Caso 1, utilizou-se de algumas características apresentadas pela pesquisa de monitoramento do empreendedorismo *GEM Report 2015*, além das definições de porte empresa segundo a Lei Complementar nº 123/2006 e o Banco do Nordeste (2014), como espécie de parâmetro para que a comparação entre empresas tão distintas pudessem seguir uma referência comum.

Quadro 10: Caracterização dos usuários pesquisados na Neoworking

Característica (<i>GEM Report, 2015</i>)	Empresa Z	Usuário 1B
Estágio do negócio	Negócio Estabelecido	Negócio inicial
Tipo de empresa (Lei Complementar nº 123/2006)	Microempresa	Atividade autônoma
Produto/serviço novo?	Sim	Sim
Possui muitos concorrentes?	Sim	Sim
Utiliza tecnologia datada de mais de 5 anos?	Não	Não
Possui orientação para o mercado exterior?	Não	Não
Número de funcionários	2	1

Fonte: Próprio autor (2017).

Como pode ser visto no Quadro 10, no que se refere à Empresa Z, ela se enquadra na definição de negócio estabelecido e de microempresa, pelas razões já expressadas anteriormente, paralelamente, ela não está em compatibilidade com apenas duas características dos negócios brasileiros citados, a saber, novidade do produto e a utilização de tecnologia datada de mais de 5 anos.

De modo complementar, o profissional autônomo pesquisado, pode ser considerado um empreendimento inicial, da mesma forma, o mesmo oferece um produto/serviço considerado novo, lida com tecnologia recente, possui muitos concorrentes na cidade de Aracaju, não se encontra orientado para o mercado externo e, apresenta apenas 1 funcionário. Por consequência, em compatibilidade com 4 das 5 características analisadas.

Também é possível fazer uma análise comparativa do escritório de *coworking* pesquisado, se utilizando das mesmas características analíticas expressas no Quadro 10. Com base no Quadro 11, pode se concluir que a Neoworking, é uma microempresa, não oferece serviço novo ou possui orientação para o mercado externo, paralelamente, possui muitos concorrentes na capital sergipana, assim como se utiliza de tecnologia datada de mais de 5 anos.

Quadro 11: Caracterização da Neoworking

Característica (GEM Report, 2015)	Neoworking
Estágio do negócio	Negócio estabelecido
Tipo de empresa (Lei Complementar nº 123/2006) e (Banco do Nordeste, 2014)	Microempresa
Produto/serviço novo?	Não
Possui muitos concorrentes?	Sim
Utiliza tecnologia datada de mais de 5 anos?	Sim
Possui orientação para o mercado exterior?	Não
Número de funcionários	5

Fonte: Próprio autor (2017).

Por fim, uma última característica brasileira que merece destaque é a fonte de receita daqueles escritórios, os quais, de acordo com o Senso Coworking 2016, provém, em ordem de importância no faturamento, respectivamente, da locação das posições de trabalho compartilhado, salas privadas, salas de reunião, entre outros. Entretanto, segundo seu fundador, a principal fonte do faturamento da Neoworking (aproximadamente 70%) não é oriunda da locação das posições de trabalho compartilhado, e sim, das salas privadas e serviços complementares.

O fato do *coworking* corresponder à apenas 30% do faturamento da empresa citada, apesar de ser o principal serviço oferecido pela Neoworking, suscita um potencial conflito: o foco da empresa passar a estar mais concentrado nas atividades mais lucrativas, em detrimento das de menor faturamento. Um indício para esta preocupação, vem do relato do fundador da empresa que citou a criação de uma filial, focada no serviço de locação de salas individuais, que têm um faturamento maior. Obviamente, esta preocupação carece de dados mais aprofundados, para entender se os serviços complementares são apenas uma extensão do

coworking na empresa, como indica o fundador ao falar no “fluxo natural dos negócios”, ou se faz parte de uma migração natural do foco empresarial.

Networking

Esta parece ser a variável mais importante dentro de um escritório de *coworking*. Já nas definições deste tipo de trabalho, vários autores reforçaram a existência da colaboração e parceria entre *coworkers*. São os casos dos autores Leforestier (2009) e Santos (*et al.*, 2015). Já Waber, Magnolfi e Lindsay (2014), ao analisarem os impactos que a organização do ambiente de trabalho tem sobre o trabalhador, constataram que escritórios compartilhados favorecem a interação entre pessoas de diferentes grupos sociais.

Toda essa interação, pode estimular a colaboração e influenciar na extensão e manutenção da rede de contatos dos *coworkers*, além do aumento de suas produtividades (Deskmag, 2011). Assim sendo, as percepções dos usuários entrevistados neste trabalho, colaboram com estas afirmações, os quais citaram a possibilidade de aumento de sua rede de contato, como um dos grandes motivos que o fizeram usar o escritório, em primeiro lugar. Esta percepção inicial, foi confirmada ao longo dos meses de uso, segundo os usuários, eles conseguiram diversos serviços e projetos, se utilizando do *networking* que foi gerado.

Por outro lado, o fundador do escritório pesquisado, afirmou que essas interações e, por consequência, aumento das redes de contatos, aconteciam de modo “automático” na Neoworking. Em outras palavras, para ele, a convivência periódica entre *coworkers* e o próprio ambiente se encarregariam da manutenção deste contatos, esta afirmação, parece interferir no item ‘integração’.

Integração

Este item pode ser visto como uma série de ações que são realizadas pela empresa para a manutenção da interação entre os usuários de escritórios compartilhados. Ou seja, o que pode ser feito para garantir que os *coworkers* vão colaborar entre eles mesmos. Como constatado, a Neoworking oferece alguns tipos de eventos com essa finalidade, porém, de

modo não periódico. O seu fundador parece sustentar essa integração inteiramente na própria natureza do escritório compartilhado.

O ponto a ser destacado aqui, é que os mecanismos que incitam a interação entre *coworkers*, podem não surtir os efeitos desejados, se características individuais dos usuários, clima e cultura organizacional, não colaborarem, ou até, possam vir a estimular efeitos inversos a colaboração, como individualidade, autopreservação, isolamento, apego excessivo à privacidade, etc. (WABER; MAGNOLFI, LINDSAY, 2014)

Clima e cultura organizacional

Baseado na revisão da literatura feita, se esperava necessariamente uma cultura organizacional no escritório de *coworking* de colaboração entre os usuários, devido ao modelo do negócio. As constatações em loco, experiências dos usuários e fundador entrevistados, colaboram, neste quesito, com a literatura pesquisada sobre os escritórios compartilhados.

Por outro lado, no campo do clima organizacional, os indícios observados no caso em questão levam a crer em uma boa convivência e respeito entre os usuários e, entre estes e os administradores do escritório. Em especial, o relato do Usuário 1B pesquisado, ao tratar de seu bom relacionamento, e até de parceria, com a concorrência interna, parecem contribuir para tal constatação.

8. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou identificar as características singulares e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking*, para o desenvolvimento de novos negócios do ponto de vista de empreendedores sergipanos.

No tocante da primeira questão de pesquisa, o perfil dos empreendedores sergipanos respondentes da pesquisa, tanto usuários da incubadora quanto escritório de *coworking*, constatou-se que eles são profissionais em sua maioria com ensino superior, com pelo menos 10 anos de experiência na área de formação, possuem passagens em grandes empresas de seus setores e, em pelo menos três casos, saíram do emprego em que estavam em decorrência do desejo individual de utilizarem os conhecimentos adquiridos, em projetos administrados por eles mesmos.

Em se tratando da segunda questão de pesquisa, a classificação dos negócios pertencentes aos empreendedores pesquisados, o presente trabalho se utilizou de algumas variáveis encontradas no relatório *GEM Report 2015*, Lei Complementar nº 123/2006 e Banco do Nordeste (2014), para que fosse feita uma avaliação padronizada. Verificou-se, portanto, que dois negócios se encontram em estágio inicial, e os outros dois, em estágio estabelecido. Dentro das variáveis comuns aos negócios iniciais, verificou-se que eles em sua maioria oferecem produtos/serviços que podem ser considerados novos, não se utilizam de tecnologia datada de mais de 5 anos e não possuem orientação para o mercado externo. Já as características divergentes, têm-se o tipo de empresa (duas são microempresas, uma pequena empresa, outra, é atividade autônoma), a quantidade de concorrentes e de funcionários.

No contexto da terceira questão de pesquisa, as características da incubadora de empresas e do escritório de *coworking*, constatou-se que a primeira, segundo a tipologia feita pela EDA (*et al.*, 2011), atua no setor tecnológico, não possui fins lucrativos e tem administração mista. Neste ponto, destaque para a gestão via organização social ligada ao governo estadual de Sergipe, com utilização de recursos públicos e privados. Ela também possui critérios bastantes rígidos para aceitação de empresas. Já no campo dos serviços oferecidos, observou-se que ela não fornece qualquer tipo de apoio financeiro e tecnológico, provê certo tipo de apoio à gestão e/ou treinamentos e disponibiliza em sua estrutura, salas próprias para as empresas, salas de reuniões e videoconferências, espaços para eventos, auditórios, secretaria, entre outros.

Já na segunda organização citada, constatou-se ser uma organização com fins lucrativos, que oferece espaços dentro de um ambiente que é compartilhado com outras pessoas, sendo o aluguel destes espaços, realizado de modo flexível, seja por hora, turno, dia ou mês. Há possibilidade, de modo complementar, do aluguel de salas comerciais exclusivas, de reunião, multimídia e auditórios. Aprofundando-se, o escritório de *coworking* pesquisado também oferece serviços como *lounges*, cafés, salas para reunião, espaços para eventos, auditórios, secretaria, armários individualizados, espaços para divulgações, etc. e não possuem critérios para entrada de empreendedores.

Com relação a quarta questão de pesquisa, as principais características no uso de incubadoras de empresas, o caso estudado, traz algumas observações que se mostram relevantes. Primeiramente, do ponto de vista do espaço físico, a Incubadora de Base Tecnológica oferece salas individuais de baixo custo, com opções de rateio destas, possibilidade de utilização da estrutura do SergipeTec, além de certas isenções tributárias, como as oferecidas pela prefeitura da cidade de São Cristóvão. Em segundo lugar, observou-se uma real possibilidade de expansão da rede de contatos por parte dos entes incubados, tendo em vista a vasta rede de contatos que a incubadora possui, contento órgãos e organizações privadas e públicas, de diferentes esferas.

Os relatos dos usuários 1A e 2A, colaboram com esses achados, expondo suas experiências profissionais no uso da rede de contato criada a partir da incubadora, mais especificamente, o primeiro cita parcerias com a EMBRAPA e, o segundo, com o Hospital Universitário da UFS.

Um terceiro ponto que se parece importante, é o apoio à gestão que é oferecido pela incubadora, além de cursos fornecidos pelo SEBRAE, seu parceiro. Percebe-se também, que a preocupação com a parte gerencial, se mostra algo existente desde o começo do processo de incubação. Entretanto, observou-se em decorrência de ser um apoio padronizado, a possibilidade dele não ser plenamente útil a todos os negócios incubados.

Confirmando tal problema, os relatos dos usuários 1A e 2A, vão em linhas semelhantes de que este apoio gerencial não foi útil aos seus casos. De modo específico, chamou atenção a experiência do primeiro usuário, o qual relata que teve que buscar um sócio, com conhecimentos em gestão, para que pudesse suprir a falta que seu negócio tinha no momento.

Finalmente, outro ponto observado no caso estudado, foi a ausência de apoio técnico suficiente para a complexa demanda dos projetos tecnológicos que a incubadora abarca, e completa ausência de apoios financeiro e jurídico, o que significa que existem áreas em que a incubadora pesquisada ainda pode aperfeiçoar.

No que diz respeito a quinta questão de pesquisa, as principais características no uso de escritórios de *coworking*, constatou-se no caso estudado que além das particularidades do espaço físico, já citadas, a variável *networking* se mostrou uma das mais importantes, devido a interação diária dos usuários, clima e cultura organizacional favoráveis, sendo apresentada como o principal benefício do *coworking*, na visão dos empreendedores pesquisados.

Na questão referida acima, os relatos dos usuários 1B e 2B são convergentes ao destacarem a variável espaço físico e *networking*, como principal parte dos benefícios desse ambiente de trabalho. Em especial, foi destacado que devido ao alto número de trabalhadores autônomos em suas respectivas áreas profissionais, ter um espaço completo e profissional para receber clientes, revelou-se uma relevante vantagem para esses usuários. Já para a variável *networking*, ambos os usuários citaram aumentos expressivos de suas redes de contatos, após uso dos escritórios compartilhados, especificamente no relato do usuário 1B, há a citação de uma espécie de parceria entre ele e seus concorrentes dentro do escritório.

Finalmente, no que se refere à última questão de pesquisa, as possíveis características em comum no uso dessas duas organizações, os casos apresentados, demonstraram algumas particularidades. Primeiramente, encontrou-se um perfil em paralelo entre essas duas organizações: profissionais das áreas de tecnologia da informação e engenharia. Tal perfil parece ser justificado pela incubadora estudada ser de base tecnológica. Em segundo lugar, observou-se que ambas as organizações se mostram preparadas para oferecer a possibilidade de aumento da rede de contatos de seus participantes. Por fim, constatou-se que alguns serviços oferecidos, são comuns a essas organizações, são eles: sala própria para a empresa, sala de reuniões e videoconferências, espaço para eventos, auditórios, secretaria, endereço fiscal e comercial, e espaço para divulgação.

Como visto anteriormente, as incubadoras e os escritórios de *coworking* são modelos de natureza diferentes. O primeiro se refere à uma organização que possui um programa institucionalizado de apoio aos empreendedores, ou seja, um programa que possui começo, meio e fim, com o objetivo de transformar ideias em negócios possivelmente de sucesso.

Desta forma, para se evitar o fracasso dessas ideias, os empreendedores lançam mão das incubadoras.

Em contrapartida, o segundo modelo, se refere à uma organização que indiretamente apoia empreendedores, através da manutenção de um ambiente que estimula a criatividade e colaboração entre pessoas, sendo estas características, possivelmente agentes estimuladores de vantagens competitivas dos usuários.

Nos casos citados, por um lado se tem uma incubadora que possui regras e padrões empresariais específicos exigíveis dos negócios incubados, por outro, se tem um escritório de *coworking* que oferece liberdade aos usuários para desenvolverem seus projetos profissionais. As características demonstradas, oferecem uma base para que empreendedores possam escolher qual caminho percorrer: incubadora de empresas ou escritório de *coworking*. São essas possibilidades que serão exploradas a seguir.

Primeiramente, levando em consideração os princípios básicos de uma incubadora, as características locais apresentadas e os dados pesquisados, este modelo se mostra mais interessante para negócios que tenham como produto final, algo de cunho tecnológico. Outros pontos importantes a serem levados em consideração, são: estágio de maturação do negócio; recursos financeiros disponíveis e; qualidade da equipe.

No que tange o aspecto da maturação do negócio, empreendimentos que estejam em fase pré-inicial, ou seja, que tenham um objetivo definido, mas que o produto mercadológico ainda não esteja finalizado por completo, poderão ser bem sucedidos na experiência de incubação. Isto se deve, em grande parte, ao intenso trabalho de organização que deverá ser realizado na fase de pré-incubação, período em que as ideias serão postas à prova, analisadas, onde também haverá verificação de viabilidade econômica do negócio, do mercado, entre outros.

Diferentemente de um escritório de *coworking*, aqui há a necessidade de se passar um “pente fino” no projeto, antes mesmo dele ser aprovado para o processo de incubação. Esta é uma etapa comum para administradores ou empreendedores experientes, porém, para profissionais que não possuam este nível de conhecimento em gestão, a obrigatoriedade desta etapa é um ponto positivo que a incubadora deverá oferecer.

De acordo com a pesquisa realizada, é comum que incubadoras de empresas não ofereçam ajuda financeira para os projetos nela abarcados, logo, sendo um empreendimento de origem tecnológica que irá necessitar de recursos financeiros, é importante que o empreendedor que deseja entrar no processo de incubação, tenha acesso a estes recursos de modo preliminar. A ausência deles, poderá influenciar negativamente no desenvolvimento do negócio ao longo de todo o processo de incubação.

Outro ponto relevante é que devido ao fato de muitas incubadoras oferecerem apoio ao aspecto administrativo dos negócios de modo padronizado, e muitos empreendedores não possuírem o conhecimento em gestão mínimo necessário, é relevante que estes empreendedores possuam em suas equipes, pessoal capacitado do ponto de vista da gestão. Assim, questões básicas do dia-a-dia de um negócio, não deverão se tornar grandes problemas, drenando recursos e tempo do desenvolvimento do produto mercadológico em si.

Em segundo lugar, levando em consideração os princípios básicos de um escritório de *coworking*, as características locais apresentadas e os dados pesquisados, este modelo se mostra mais interessante para negócios que o produto mercadológico seja um serviço. Outros pontos importantes a serem levados em consideração, são: estágio de maturação do negócio; recursos financeiros disponíveis e; características pessoais/profissionais do usuário.

Referindo-se ao estágio de maturação desses negócios, empreendimentos que estejam em fase inicial, ou seja, negócios que além de terem objetivos definidos, também possuam produto mercadológico bem desenhado, poderão ser bem sucedidos em um escritório de *coworking*. Isto decorre do fato de que a dinâmica nesses ambientes de trabalho, se mostra mais benéfica para o dia-a-dia de um negócio, ao invés de seu desenvolvimento prévio.

Já no que diz respeito aos recursos financeiros disponíveis, estes escritórios são mais interessantes para aqueles empreendedores que buscam locais com custo periódico baixo. Desta maneira, ao oferecerem alguns tipos de planos de adesão diferentes, estes ambientes estimulam a customização dos planos às necessidades correntes dos usuários.

Um último aspecto a ser levado em consideração, são as características individuais do possível usuário de um escritório de *coworking*. Nestes ambientes de trabalho aberto, aspectos como privacidade e individualidade são menos estimulados, assim, profissionais que buscam ambientes com estas características, não deverão ser bem sucedidos no desenvolvimento de seu negócio. O Quadro 12 abaixo, resume as sugestões oferecidas.

Quadro 12: Sugestões de hospedagem para empreendedores

Estágio do negócio	Características	Sugestão de local
Pré-inicial	Negócios que ofereçam produto mercadológico de cunho tecnológico; com acesso a recursos financeiros e; tenham profissionais com experiência em gestão no seu quadro de pessoal.	<u><i>Incubadora de Empresas</i></u>
Inicial	Negócios/Usuários que ofereçam produto mercadológico do tipo serviço; com recursos financeiros limitados e; possuam gestor que busque um ambiente de criatividade e colaboração.	<u><i>Escritório de Coworking</i></u>

Fonte: Próprio autor (2017).

Sugere-se que, para pesquisas futuras, os pesquisadores se debrucem sobre o aspecto da dependência das organizações hospedeiras dos negócios, e seus efeitos no desenvolvimento dos mesmos. Esta sugestão deriva, principalmente, das observações realizadas no Caso 1, onde as experiências dos usuários pesquisados, demonstraram a possibilidade de independência de uma empresa incubada, de seu agente incubador. Aspecto este, não discutido na revisão da literatura.

Por fim, Se mostra importante salientar que este trabalho possui finalidades acadêmicas, e que as conclusões e indícios aqui expostos, aplicam-se as realidade apresentadas. Merecendo assim, ser alvo de pesquisas mais aprofundadas, tanto qualitativas, quanto quantitativas no futuro.

REFERÊNCIAS

ABREU, F. C.; SOUZA, Y. S.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem e criação do conhecimento em incubadoras. **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador, BA. Setembro, 2006.

ANPROTEC; SEBRAE. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Brasília, 2016.

ANPROTEC. **Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília, 2012.

ANPROTEC. **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Consultado em: 09 out. 2016.

AQUINO, C. A. B. Transformações no modelo industrial, “novos” trabalhos e nova temporalidade. **Psicologia & Sociedade**, n.19, Edição Especial 1, p. 21-28, 2007.

BAÊTA, A. M. C.; BORGES, C. V.; TREMBLAY, D-G. Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento Organizacional e Gestão**. Vol. 12, N. 17, p. 7-18. 2006.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. FNE 2014: Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste - Programação Regional. Fortaleza, 2014. Disponível em<<https://goo.gl/ECeGsP>>. Consultado em: 01 de junho de 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL (País). **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Consultado em 01 de fev. 2017.

CAMPOS, J. G. C.; TEIXEIRA, C. S.; SCHMITZ, A. *Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características*. **V Congresso Internacional de Coworking e Inovação**. Santa Catarina. Outubro, 2015.

CAULLIRAUX, H. M. **Modelo de gestão para incubadora de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, 2001.

CSES. **Benchmarking of Business Incubators**. Centre for Strategy & Evaluation Services. *United Kingdom. February*, 2002.

CEDEFOP. **Guidance supporting Europe’s aspiring entrepreneurs – Policy and practice to harness future potential**. European Centre for the Development of Vocational Training. Greece, 2011.

CHASSAGNE, G. C. E. **An exploration of the Lean Startup phenomenon among brazilian digital startups**. Thesis (Master in International Management). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2015.

COSTA, L. F. S. da; FRANÇA, M. C. L. TEIXEIRA, R. M. Apoio gerencial da incubação de empresas de base tecnológica: o caso da incubadora CISE. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Vol. 4, N. 1, Janeiro/Abril. Rio de Janeiro, 2010.

COSTA, Anderson. **Tendências do coworking no Brasil: aproximação das empresas, associação e nichos**. Disponível em: <<http://www.movebla.com/2252/tendencias-do-coworking-no-brasil-aproximacao-das-empresas-associacao-e-nichos/>>. Consultado em 1 de fevereiro de 2017.

COIFARD, X. **Le coworking créateur de richesse?**. Disponível em: <<http://angezanetti.com/le-coworking-createur-de-richeesse>>. Consultado em 01 de junho de 2017.

COWORKING BRASIL. **Censo Coworking Brasil 2016**. São Paulo, 2016.

EDA; MICHIGAN (University); ALBANY (University); NEW YORK (State University); CYBERGROUP; NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. Incubatin Success: Incubation best Practices that Lead to Successful new Ventures. **US. Economic Development Administration**. Michigan, 2011.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. **Rev. Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição 70, v. 17, n. 3, p. 802-822, setembro/dezembro 2011.

EISENHARDT, K. M.. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 31(3), p. 63-71. 1991.

FOERTSCH, C. (2011). **The Coworker's Profile**. Disponível em: <<http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168>>. Consultado em 01 de junho de 2017.

FONSECA, S. A. Incubadoras como vetores para a promoção de tecnologias limpas em empreendimentos de pequeno porte: possibilidades e limites. **Rev. Adm.** Janeiro/Fevereiro, p. 188-212. São Paulo, 2014.

GEM REPORT 2015. **Global Entrepreneurship Monitor/ Empreendedorismo no Brasil 2015: Relatório Executivo**. 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/5Qiwkm>>. Consultado em: 09 out. 2016

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, A. Da garagem para o sucesso. **Revista Empreendedor**, ed. 107, p. 19. Setembro, 2003.

IBGE. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016**. Disponível em:< <https://goo.gl/fn8XbV> >. Consultado em 15 jan. 2017.

INFODEV. **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation**. Washington, DC. October, 2010.

JENSSEN, J. I.; NYBAKK, E. Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. **International Journal of Innovation Management**, vol. 13(3), 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZARROTI, F; SILVEIRA, A. L. T. da; CARVALHO, C. E.; ROSETTO, C. R.; SYSCHOSKY, J. C. Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC**. Vol. 19, n. 6, art. 1, p. 673-695, Nov./Dez. Rio de Janeiro, 2015.

LEFORESTIER, A. The Co-Working space concept. **CINE Term Project**, Fevereiro, 2009.

LEITE, E. **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei de inovação**. Ed. Bargago. Recife, 2006.

LOPES, C. C. S. **Modos de aprendizagem empreendedora para inovação: Estudo de casos múltiplos de MPE's do setor de serviços**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Sergipe, Programa de Mestrado em Administração. São Cristóvão, 2017.

LUMLEY, R. M. Coworking project in the campus library: supporting and modeling entrepreneurial activity in the academic library. **New Review of Academic Librarianship**, vol. 20(1), p. 49-65. 2014.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, vol. 21(1), p. 35-172. 1996.

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M. Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora: Estudo Com Três Empreendimentos Do Interior De São Paulo. **Rev. FSA**, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016.

MCCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, vol. 40(4), p. 99-112. 1962.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Editora Expressão e Cultura. Rio de Janeiro, 1972.

MEDINA, P. F. **Carreiras de profissionais de atuam em *coworking*: entre os novos arranjos e velhos hábitos de trabalho**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis, SC, 2016.

MENEZES, B. B. **Análise do projeto de implantação de uma empresa de *coworking* na cidade de Fortaleza**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia. Fortaleza, 2016.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, vol. 29(7), p. 770-791. 1983.

NEIVA, A. A.; SANTOS, N de B. **Ambiente de trabalho compartilhado: planejamento de relações públicas para a Pontoget Coworking**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2013.

PADRÃO, L. C. **Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos de empresas de base tecnológica incubadas**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press. New York, 1990.

RAUPP, F. M.; BEURE, I. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **R. Adm.**, São Paulo, v.41, n.4, p.419-430, out./nov./dez. 2006.

SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo, SP, Brasil. Setembro, 2009.

SANTOS, C. M. N. do. *Coworking*: Contribuições de um modelo de consumo colaborativo e da arquitetura corporativa para o gerenciamento das cidades. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 02, n. 12, p. 84-95. 2014.

SANTOS; R. M. do; BARBOSA; F. C.; MORAIS, H. M.; VIEIRA, R. S. G. *Coworking e Ambiente Criativo: Modelo Organizacional para Comunidades Criativas*. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte. Setembro, 2015.

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo. Julho, 2014. Disponível em: <
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf
>. Consultado em: 09 out. 2016.

SEBRAE. **Lei geral das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Consultado em: 15 jan. 2017.

SERGIPE (Estado). **Lei nº 5.217 de 15 de dezembro de 2003**. Disponível em:<<http://www.sergipetec.se.gov.br/sgw/upload/Lei%20das%20O.S.%20do%20Estado%20de%20Sergipe.pdf>>. Consultado em 15 jan. 2017.

SILVA, M. A. O. M. da; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 4, p. 57-71, Jan./Mar 2009.

SOARES, J. M. M.; SALTORATO, P. *Coworking*, uma forma de organização de trabalho: conceitos de práticas na cidade de São Paulo. **AtaZ: Novas práticas em informação e conhecimento**. Vol. 4 (2), p. 61-73. Julho/Dezembro. São Paulo, 2015.

SPINUZZI, C. What coworking tell us about the future of work. **South by Southwest interactive panel**. University of Texas. Austin, March, 2010. Disponível em:<<http://pt.slideshare.net/spinuzzi/spinuzzi-sxswi2010>>. Consultado em: 01 de junho de 2017.

VILLANOVA, A. L. **Modelos de Negócio na Economia Compartilhada: uma investigação multi-caso**. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2015.

WABER, B.; MAGNOLFI, J.; LINDSAY, G. Espaços de trabalho que movem pessoas. **Harvard Business Review Brasil**. Vol. 92, n. 10, p. 56-63. Outubro, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

ZAMBALDE, A. L.; ANDRADE, R. M. G. de; RIBEIRO, S. A. **Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG)**. Cadernos EBAPE.BR/ Fundação Getúlio Vargas. 2005.

ZOUAIN, D. M.; TORRES, L. S. **A suposta modernização das relações de trabalho nas incubadoras de empreendimentos**. Cadernos EBAPE.BR/ Fundação Getúlio Vargas. 2005.

ZOUAIN, D. M; SILVEIRA, A. C. de. **Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica**. Cadernos EBAPE. BR/ Fundação Getúlio Vargas. 2006.

APÊNDICE A- Roteiro de entrevista com empreendedores

Aluno: Ryan Santana do Sacramento

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as características positivas, negativas e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* para o desenvolvimento de novos negócios na visão dos empreendedores sergipanos.

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Data: ____/____/____

Questões para os empreendedores

- 1-Nome (se possível) / Idade / Naturalidade
- 2- Formação Acadêmica
- 3-Experiência profissional
- 4- Porque você decidiu empreender?
- 5-Como surgiu este negócio?
- 5- Quais foram suas motivações para o uso do *Coworking*/Incubadora? Há quanto tempo você utiliza este espaço?
- 6-Como a ideia inicial sobre seu negócio se compara com a realidade dele atual?
- 7-Quais foram os pontos altos e baixos da sua carreira de empreendedor?

Questões sobre o negócio

- 1-Como você define seu negócio?
- 2-Qual a área de atuação?
- 3-Quem é (são) sua concorrência?
- 4-Como você define o seu modelo de negócio? Qual a estrutura de sua empresa?
- 5-Me conte um pouco sobre a história de seu negócio.
- 6- Como foi o financiamento de seu negócio?
- 7-Como você classificaria a situação financeira e seu negócio? Ele está te dando lucros?

8-Quantos sócios você possui? E funcionários?

9-Quais foram os pontos altos e baixos de seu negócio?

Questões sobre *Coworking* (quando aplicável)

1-Em sua opinião, quais são os benefícios do coworking? Como isto tem ajudado seu negócio?

2-Como você avalia este espaço físico? Ele te ajuda em quais maneiras? Como?

3-Sua rede de contatos aumentou ao usar este ambiente? Como?

4-Desde que começou a usar este espaço, você participou de algum treinamento ou evento? Qual? O que achou?

5-Quais são os valores e princípios que regem este ambiente? Estas ideias te ajudam? Como?

6-Como você classifica seu relacionamento com seus colegas de trabalho? Isto te ajuda em alguma maneira? Como?

Questões sobre *Incubadora* (quando aplicável)

1-Em sua opinião, quais são os benefícios da incubadora? Como isto tem ajudado seu negócio?

2-Como você avalia este espaço físico? Ele te ajuda em quais maneiras? Como?

3-Desde que começou a usar este espaço, você recebeu algum tipo de treinamento em gestão? Quais? O que achou?

4- Desde que começou a usar este espaço, você recebeu algum tipo de apoio na parte técnica? Quais? O que achou?

5- Desde que começou a usar este espaço, você recebeu algum tipo de ajuda financeira? Quais? O que achou?

6- Desde que começou a usar este espaço, você recebeu algum tipo de apoio jurídico? Quais? O que achou?

7- Sua rede de contatos aumentou ao usar este ambiente? Como?

8- Quais são os valores e princípios que regem este ambiente? Estas ideias te ajudam? Como?

9-Como você classifica seu relacionamento com seus colegas de trabalho? Isto te ajuda em alguma maneira? Como?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para incubadora

Aluno: Ryan Santana do Sacramento

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as características positivas, negativas e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* para o desenvolvimento de novos negócios na visão dos empreendedores sergipanos.

Organização: _____

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Data: ____/____/____

Questões sobre a organização

- 1-Como funciona este programa de incubação? Qual o tempo limite? Quais os critérios de seleção?
- 2-Como é a estrutura administrativa da incubadora?
- 3-Como é o modelo de negócio e financiamento da incubadora?
- 4-Quem são os parceiros da organização? Quais os órgãos governamentais? Quais os órgãos privados? Como eles ajudam a incubadora?
- 5- Existe algum perfil disponível sobre os participantes do programa de incubação?
- 6- Me conte um pouco sobre a história da incubadora
- 7-Em sua opinião, quais são os benefícios da incubadora? Como isto tem ajudado seus participantes? Pode citar exemplos?
- 8-Como você avalia este espaço físico? Como ele beneficia os participantes?
- 9- Existe algum tipo de treinamento em gestão que os participantes recebem? Quais? Como isto beneficia os participantes?
- 10-Existe algum tipo de apoio técnico que os participantes recebem? Quais? Como isto beneficia os participantes?
- 11- Existe algum tipo de apoio financeiro que os participantes recebem? Quais? Como isto beneficia os participantes?
- 12- Existe algum tipo de apoio jurídico que os participantes recebem? Quais? Como isto beneficia os participantes?
- 13- Como a rede de apoio da incubadora pode ser usada pelos participantes? Pode citar exemplos?

14- Quais são os valores e princípios que regem este ambiente? Como isto ajuda os participantes?

15-Como você classifica o relacionamento entre os participantes?

APÊNDICE C- Roteiro de entrevista para escritório de *coworking*

Aluno: Ryan Santana do Sacramento

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as características positivas, negativas e comuns do uso de incubadoras e escritórios de *coworking* para o desenvolvimento de novos negócios na visão dos empreendedores sergipanos.

Organização: _____

Entrevistado: _____ **Cargo:** _____

Data: ____/____/____

Questões sobre a organização

- 1-Como funciona o escritório de *coworking*?
- 2-Como é a estrutura administrativa do escritório?
- 3-Como é o modelo de negócio e financiamento do escritório?
- 4-Quem são os parceiros da organização? Como eles ajudam os participantes?
- 5-Existe algum perfil disponível sobre os participantes do escritório?
- 6-Me conte um pouco sobre a história da organização
- 7-Em sua opinião, quais são os benefícios do *coworking*? Como isto tem ajudado seus participantes? Pode citar exemplos?
- 8-Como você avalia este espaço físico? Como ele beneficia os participantes?
- 9-Existe algum tipo de treinamento, evento, integração periódica? Quais? Como isto beneficia os participantes?
- 10-Quais os serviços ofertados pelo escritório? Como isto beneficia os participantes?
- 11-Existe algum critério de seleção de entrantes?
- 12- Quais são os valores e princípios que regem este ambiente? Como isto ajuda os participantes?
- 13-Como você classifica o relacionamento entre os participantes? Como isto os ajuda?